

3.9. Diversität und Wirtschaft

ULRIKE SENGER, KATRIN ZSCHIRNT UND FRANK MANTWILL

Abstract

Der Umgang mit Diversität wirft Fragen des Selbstverständnisses und der strategischen Verankerung im unternehmerischen Führungskonzept auf. Denn dieses muss seine Marktfähigkeit in sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen unter Beweis stellen. Mit dieser Zielsetzung erschließt sich eine ganzheitliche Führungskultur der Vielfalt, die durch Haltung und Werte, Authentizität, Innovationskraft, Agilität und Resilienz das Unternehmenspotenzial bildet, das erforderlich ist, um Entwicklungen wie dem Fachkräftemangel, der digitalen Transformation und der Globalisierung wirksam begegnen zu können.

Führung in diesem Sinne greift dann, wenn es gelingt, die Balance zwischen den Kompetenzbündeln des Unternehmenspotenzials und den Bedarfsanforderungen von außen zu halten. Dies bedeutet für ein Unternehmen als Wertegemeinschaft der Vielfalt in der Einheit, vorausschauend auf sich abzeichnenden Wandel reagieren zu können und diesen mit Vorsprung zu den anderen Marktbewerberinnen und -bewerbern innovativ zu denken wie zu gestalten, indem die Führung alle diversen Mitarbeitenden – gleichwertig und gleichberechtigt – anerkennt und auf diese Weise motiviert, gemeinsam am selben Strang der Erarbeitung kreativer Ansätze zu ziehen und sich mit vereinten Kräften für die Weiterentwicklung des Unternehmens einzusetzen. Am Beispiel der Corona-Krise wird aufgezeigt, wie unternehmerische Authentizität in Wort und Tat maßgeblich Agilität und Resilienz gewährleisten kann.

Der Fachkräftemangel als Ausgangspunkt wie unternehmerisches Handlungsfeld dient dazu, aufzuzeigen, wie Diversität als Chancengerechtigkeit in der Personalgewinnung und -bindung, aber auch Weiterbildung durch lebenslanges Lernen umgesetzt werden kann. Dazu werden gerade auch unkonventionelle Unternehmensbeispiele herangezogen, die ihren Mut zu sozialen Innovationen unter Beweis gestellt haben und dadurch wirtschaftlichen Erfolg erzielen konnten.

Zukunftsfähige Führung ruft die Frage nach innovativen und agilen Führungspersönlichkeiten auf den Plan, die divers zusammengesetzte Teams mit den Potenzialen der einzelnen Mitwirkenden zu Innovation inspirieren und integrativ gestalten können. Persönliche Authentizität und Ausstrahlungskraft gehören ebenso zum Profil einer solchen Führungskraft wie die Fähigkeit, auf jedes Teammitglied empathisch-fördernd eingehen zu können und dieses mit seinen Begabungen und Perspektiven gelten zu lassen. Führungskräfteentwicklung ist somit Arbeit am „ganzen“ Menschen, die auch damit einhergehen muss, traditionelle Machtstrukturen zugunsten eines Leistungsprinzips in Einlösung einer Führungskultur der Vielfalt aufzubrechen und für die Besetzung von Schlüsselpositionen durchlässig zu machen.

Schlagworte: New Leadership, Authentizität, ganzheitliches Diversity Management, Chancengleichheit, Agilität, Fachkräftemangel, digitale Transformation, soziale Innovation, lebenslanges Lernen, Führungskräfteentwicklung, Corona-Krise

Dealing with diversity raises questions of self-image and strategic anchoring in the corporate management concept. This is because it must prove its marketability in ever more rapidly changing framework conditions. With this objective a holistic management culture of diversity opens up, which, through attitude and values, authenticity, innovative strength, agility and resilience, forms the company potential required to effectively counteract developments such as the shortage of skilled workers, the digital transformation and globalisation.

Leadership in this sense takes effect when it is possible to maintain a balance between the competence bundles of the company's potential and the external requirements. For a company as a community of values based on diversity in unity, this means being able to react in a forward-looking manner to emerging change and to think and shape this change innovatively, with a lead over other market competitors, in that leadership recognises all diverse employees – as equals and with equal rights – and in this way motivates them to pull together in the same direction of developing creative approaches and to join forces for the further development of the company. Taking the corona crisis as an example, it is shown how entrepreneurial authenticity in word and deed can significantly guarantee agility and resilience.

The shortage of skilled workers as a starting point as well as entrepreneurial field of action serves to show how diversity can be implemented as equal opportunities in personnel recruitment and retention, but also in further education through lifelong learning. In particular, unconventional examples of companies that have proven their courage to make social innovations and have thus been able to achieve economic success are also used.

Sustainable leadership raises the question of innovative and agile leadership personalities who can inspire and integrate innovation in diverse composed teams – with the potential of each individual contributor. Personal authenticity and charisma are as much a part of the profile of such a leader as the ability to respond to each team member in an empathically supportive manner and to accept them with all their talents and perspectives. Leadership development is thus work on the “whole” human, which must also go hand in hand with breaking down traditional power structures in favour of a performance principle, in redemption with a leadership culture of diversity and making it permeable for the filling of key positions.

Keywords: New Leadership, authenticity, holistic diversity management, equal opportunities, agility, shortage of skilled workers, digital transformation, social innovation, lifelong learning, leadership development, corona crisis

3.9.1. Diversität und Wirtschaft in der Krise

Diversität gilt als zentraler Faktor für Wirtschaftserfolg. Ein Grund hierfür ist der sich seit Jahren abzeichnende Mangel an Fachkräften, der die strategische Erschließung wie Nutzung neuer Personalressourcen möglich macht, aber auch die wachsende Überzeugung, dass gemischte Teams zu (mehr) Innovation und Kreativität führen (vgl. z. B. Sundiatu, Hunt, Dola et al. Mai 2020), ist von Bedeutung. Vielfältige Bedarfe und Perspektiven können somit in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen eingehen, die Aushandlung von Verständigungsprozessen zwischen diversen Beteiligten führt idealerweise zu den besseren Ergebnissen. Ausschlaggebend ist die Frage, wie es Unternehmensführung gelingen kann, solche Potenziale zu gewinnen und bestmöglich auszuschöpfen. Dazu bedarf es unternehmerischer Selbstreflexion, die sich gerade dann unter Beweis stellen muss, wenn es darum geht, gut durch die „Krise“ zu kommen.

Führung zeigt sich in der Krise

Dass Führung sich gerade in der Krise bewähren muss, zeigt die Beobachtung unternehmerischen Handelns in der Corona-Pandemie. Denn es werden Zusammenhänge sichtbar, die Rückschluss auf die Unternehmensphilosophie erlauben, und zwar nicht nur in der Außendarstellung, sondern in der gelebten Realität der Krise. Die Führung eines Unternehmens *nach innen* gerät dabei ebenso in den Blick wie dessen Fähigkeit, schnellstmöglich auf eine veränderte Situation *nach außen* reagieren und Prozesse erfolgreich für alle Beteiligten organisatorisch gestalten zu können. Zutage treten Werteorientierung Hand in Hand mit professionellen Krisenstrategien und Innovationskraft im (auch marktsensiblen) Einlassen auf die neue Situation (so z. B. Trigema oder Eterna in der Umstellung auf die Produktion von Behelfs-Mund-Nasen-Masken in den Anfängen der Krise, auch um Kurzarbeit zu vermeiden, vgl. FAZ 20.03.2020¹). Oder es geschieht das genaue Gegenteil: Wahrgenommene (Führungs-)Missstände wie z. B. in Teilen der Fleischindustrie werden in der augenscheinlichen Diskrepanz zwischen Unternehmenskommunikation und Realität öffentlich berichtet (vgl. z. B. Deutsche Welle 11.05.2020). Die Verletzung der Fürsorgepflicht für Mitarbeitende zugunsten des Profits wirkt sich als Rufschaden auf die betreffenden Branchen und Unternehmen aus, verändert das Kaufverhalten und zieht Geschäftseinbußen nach sich. Somit bringt die Krise Schief lagen ans Licht und entlarvt diese ursächlich als Führungsfehler.

Wie muss gute Führung, die sich Vielfalt in jedweder Hinsicht verpflichtet fühlt, also aussehen, sodass sich ein Unternehmen als am Markt wettbewerbs- und damit existenzfähig beweisen kann?

¹ Vgl. dazu die Firmenphilosophie der „Betriebsfamilie“ auf der Website von Trigema: „Betriebsfamilie – das bedeutet Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmers für seine Mitarbeiter, auch in schweren Zeiten. Im Familienunternehmen TRIGEMA heißt das konkret: Seit über 45 Jahren gibt es weder Kurzarbeit noch Entlassungen wegen Arbeitsmangel und den Kindern aller unsere Mitarbeiter wird stets ein Ausbildungs- oder Arbeitsplatz in der Firma nach dem Schulabgang garantiert.“

Unternehmenspotenzial und Wettbewerbskraft in Balance

Vielfalt als Unternehmenspotenzial zugrunde zu legen, stellt die Frage nach dem Führungsverständnis von Diversity Management. „Diversity“ bezieht sich gleichermaßen auf die oder den Einzelnen „unabhängig von Geschlecht und geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität“ (Charta der Vielfalt) wie die Organisationskultur insgesamt. Jedes Glied der Unternehmensgemeinschaft ist als gleichwertig zu achten und anzusehen. Diese Haltung in Wort und Tat, also eine gelebte Wertekultur, jedem einzelnen Firmenangehörigen bis hin zur persönlichen Verinnerlichung als Gemeinschafts„sinn“ bewusst und spürbar zu machen, ist Aufgabe wie Ausweis guter Führung. Dabei geht es weniger um die Umsetzung immer spezifischerer Einzelmaßnahmen, wie diese in einer beeindruckenden Kreativität und Fülle z. B. in den Beispielsammlungen „Kaleidoscope“ der Charta der Vielfalt e. V. (2018) und „DiverSophia“ (Institut für Diversity Management 2019) angeführt werden, sondern vor allem um die spürbare Vermittlung „echter“ Wertschätzung eines Unternehmens allen einzelnen Mitarbeitenden gegenüber. Die persönliche Hinwendung, das Kümmern um jede und jeden Einzelnen, gerade auch im Sinne eines persönlichen Interesses (entsprechend der etymologischen Herkunft eines „Anteilnehmens“) der Führungsverantwortlichen, ermöglicht eine individuelle Wahrnehmung wie Förderung und wirkt auf die bestmögliche Entfaltung und Leistungskraft der einzelnen Unternehmensangehörigen mit ihren persönlichen Dispositionen und Lebenssituationen hin.

Denn „Haltung entscheidet“, so ein jüngerer Buchtitel der Managementliteratur (vgl. Parmentier 2019). Die **Authentizität** der kommunizierten **Haltung und Werte** ist dabei das kostbarste Potenzial, das ein Unternehmen zu erhalten wie zu schützen hat. Ist dieses verspielt – sprich das Vertrauen in die Glaubwürdigkeit und Konsequenz der Einlösung verletzt –, bricht sich Diversität in einer negativen Auslegung wie z. B. der Anmeldung und Durchsetzung persönlicher Einzelinteressen ohne Rücksicht auf das gemeinschaftliche „Sinn“geben und Wohlergehen Bahn. Wenn es Führung hier nicht gelingt, einzugreifen und in Richtung Haltung und Werte (gegen) zu steuern, oder sogar „Ver“Führung durch Führung durch Bevor- oder Benachteiligung, Intransparenz von Leistungsanerkennung u. Ä. stattfindet, wird jeglicher Unternehmenssinn von innen her ausgehöhlt, an die Stelle von Gemeinwohl tritt Eigennutz: Qualität und Leistungsprinzip treten hinter Egoismen und Klientelpolitik – losgelöst vom großen Ganzen – zurück. Energien, die positiv zu nutzen wären, werden mikropolitisch umgelenkt und versanden, die Leistungskraft für das Unternehmen – und nachhaltig gesehen der Unternehmenserfolg – erleiden zumindest mittel- und langfristig Schaden. Eine Reihe von Anknüpfungspunkten finden sich im Corporate Responsibility Index der Bertelsmann Stiftung (vgl. Riess 2014).

Jeder und jedem Mitarbeitenden dieselbe Wertschätzung entgegenzubringen, ist das Selbstverständnis einer **Führungskultur** (als Leadership versus Management zu verstehen), die von diversitätsachtenden Verständigungsprozessen und somit von sozialer Teilhabe geprägt ist. **Profilbildung nach innen** gelingt, wenn sich Mitar-

beitende als Teil des Ganzen fühlen und „echte“ Anerkennung und Chancengerechtigkeit erfahren. Sie gilt als prägendes Charakteristikum erfolgreicher Unternehmen, wie es auch die – mit der gebotenen Vorsicht zu wertenden – Ergebnisse von Arbeitgeber-Rankings zulassen. So bildet z. B. die Website „arbeitsgeber-ranking.de“ (vgl. Trendence Institut GmbH) Top-Arbeitgeber in Bereichen wie Chancengleichheit, soziale Verantwortung, guter Führungsstil, Wertschätzung der Mitarbeiter:innen, persönliche Entwicklung, hohes Maß an Eigenverantwortung, Kollegialität, Innovationskraft usw. ab. Wertschätzung und Partizipation bewirken Verbindlichkeit in beide Richtungen, nämlich seitens der Beschäftigten genauso wie seitens der Unternehmensleitung und Führungskräfte, und schaffen eine emotionale Bindung zum Unternehmen, die sogar Vorrang vor der Gehaltsfrage hat. Dies belegen verschiedene Mitarbeitendenbefragungen (vgl. z. B. Mohren 2020), so kommt z. B. der Gallup Engagement Index zu dem zentralen Ergebnis: „Weiche Faktoren zahlen sich in harter Münze aus“ (Nink 2018, S. 25). Anlässlich der Gallup-Studie 2019 (vgl. Nink 2020) verbreitete Pressemeldungen wie „Rund sechs Millionen Beschäftigte glauben nicht an ihr Unternehmen – mit 122 Milliarden Euro Folgeschäden, schuld sind die Führungskräfte selbst“ (Tödtmann 12.09.2019) geben zu denken. Die Identifikation mit den Zielen, den Werten und der Kultur – und letztendlich mit den Führungspersönlichkeiten – eines Unternehmens wirkt sich somit unmittelbar auf die Loyalität der Mitarbeitenden aus und schafft eine mittel- und langfristige Bindungskraft.

Somit ermöglicht erst eine authentische Führungskultur der Vielfalt, dass sich die **Innovationskraft und Kreativität** der Unternehmensangehörigen – mit ihren unterschiedlichen persönlichen Zugängen, Perspektiven und Umfeldern – entfalten können, indem diese als „Wert“ an sich an„erkannt“ und geachtet werden. Nur so werden sie sich gerne und mit allen Kräften für „ihr“ Unternehmen einsetzen, nur auf der Grundlage einer nach innen gelebten Glaubwürdigkeit der Vielfalt in der Einheit kann eine **Profilbildung nach außen** greifen. Eine dynamische Unternehmenskraft zeigt sich angesichts sich immer schneller verändernder Bedarfe und Rahmenbedingungen durch vorausschauendes und gestaltendes Agieren und Reagieren möglichst mit einem Vorsprung vor Mitbewerberinnen und Mitbewerbern. Eine solche **Agilität²** und damit **Resilienz** (vgl. Brinkmann, Harendt, Heinemann et al. 2017) gilt es gerade in der Corona-Krise unter Beweis zu stellen. Die ZEW-Kurzexpertise „Covid-19-Krise und die erwarteten Auswirkungen auf F&E in Unternehmen“ spricht z. B. von einer „creative response“ durch die schnellstens zu entfaltenden E-Commerce-Aktivitäten (vgl. Dachs & Peters 2020, S. 4). Innovative Unternehmen, die bereits vor der Krise dieses Geschäftsfeld erschlossen und aufgebaut hatten, hätten sich in der Krise als resilienter erwiesen. In der Presse bekannt wurde z. B. die „Strandkorb Manufaktur Buxtehude“ (vgl. Erstes Deutsches Fernsehen 17.04.2020), die bereits vor der Corona-Krise in einen Online-Shop investiert hatte, sodass sich die Umsätze nach Ausbruch der Pandemie sogar verdreifacht hätten.

2 Agilität (Führung und Transformation) wird als HR-Trend 2020 deklariert – neben Arbeit 4.0 (New Work und Innovative Organisation), Analytics (Künstliche Intelligenz & Digitale Technologien) und Prozessen (Talentmanagement & Neues Lernen). Vgl. Schwuchow & Gutmann 2019.

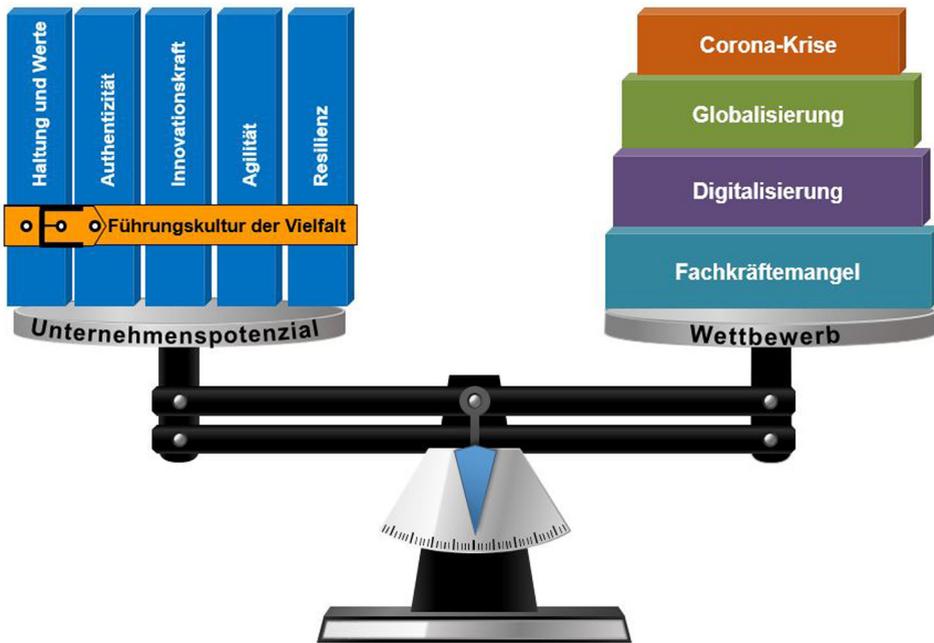


Abbildung 1: Balance-Akt von Führung der Vielfalt zwischen Unternehmenspotenzial und Wettbewerb

Die Auswirkungen von Corona auf die Wirtschaft sind der beispielhafte Stresstest dafür, ob ein Unternehmen³ sich dadurch bewährt, dass seine **Führungskultur der Vielfalt** trägt und wirksam wird, und es gelingt, gerade auch in Krisenzeiten das **Unternehmenspotenzial** vollständig zu mobilisieren und auszuschöpfen. Gelingt dies nicht, gerät das Unternehmen im **Wettbewerb** ins Hintertreffen und riskiert seine Markt- und sogar Existenzfähigkeit. Die oben stehende Abbildung 1 führt idealtypisch vor Augen, dass ein Unternehmen die Balance zwischen seinem Führungspotenzial zur Entfaltung von Diversität – **Haltung und Werte, Authentizität, Innovationskraft, Agilität und Resilienz** – und den (auch unabhängig von Corona bereits bestehenden) Herausforderungen des Wettbewerbs wie dem Fachkräftemangel, der digitalen Transformation und der Globalisierung halten können muss, um sich als **wettbewerbsfähig** behaupten zu können. Für den Fall, dass das Unternehmen (s. linke Waagschale) nicht mehr dazu in der Lage ist, den äußeren Markt beeinflussenden Rahmenbedingungen (s. rechte Waagschale) entgegenzutreten und diese durch vorausschauende Führung zu gestalten, schlägt die Waage zu Ungunsten des Unternehmens aus, woraus folgt, dass seine Führungskultur hinsichtlich der angeführten Qualitätskriterien Mängel aufweist und auf den Prüfstand gestellt werden muss. Ein solches Unternehmen ist dazu angehalten, zur Abwendung oder gar weiteren Verschlechterung der (sich abzeichnenden) Schiefelage schnellstmöglich wirksame Kurskorrekturen vorzunehmen.

3 Eine differenziertere branchenspezifische Betrachtung müssten die Luftfahrt, der Tourismus u. Ä. erfahren.

Die Corona-Krise – als Zünglein an der Waage – hat diese Entwicklungen stark beschleunigt⁴, sodass weniger resistente Unternehmen Gefahr laufen, von anderen überholt zu werden und den Marktmitbewerbern zu unterliegen. Die aktiven Gestaltungsmöglichkeiten (in) der Krise hängen demnach maßgeblich von der vorcoronaren Innovationskraft und Dynamik eines Unternehmens ab, getragen von der Vielfalt seiner Mitarbeitenden. Dabei sind die unternehmerischen Strategien der Personalgewinnung und -bindung – in Rückbindung an die Authentizität des oben aufgezeigten Führungshandelns – wettbewerbsentscheidend.

3.9.2. Fachkräftemangel und Diversität

Der in Deutschland zu verzeichnende Fachkräftemangel ist Grund für die arbeits- und bildungspolitischen Bemühungen um Diversität. Die digitale Transformation der Arbeitswelt und die damit einhergehende rasante Veränderung von Berufs- und Tätigkeitsprofilen verstärken diese Entwicklung und damit die Handlungserfordernis. Damit entwickelt sich auch das (Selbst-)Verständnis und Gestaltungsfeld von Diversität in Unternehmen weiter.

Fachkräftemangel als unternehmerische Motivation für Diversity Management

Die erforderlich gewordene Auseinandersetzung von Unternehmen mit ihrer Anziehungskraft auf potenzielle diverse Arbeitnehmer:innen und Leistungsträger:innen ist vor allem dem in mehreren Branchen spürbaren Fachkräftemangel geschuldet. Die **Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände** stellt fest, dass es sich hierbei um kein „konjunkturelles“, sondern um ein „strukturelles“ *Problem* handelt (vgl. BDA 10.05.2019).

Statistische Bestandsaufnahmen und Verlaufsanalysen

Eine Anfrage des Drittautors dieses Beitrags beim **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)**⁵ nach den besonders betroffenen Branchen führte zu der Auskunft, dass der Fachkräftemangel vor allem in Handwerksberufen, an erster Stelle im

4 Die Corona-Krise gilt als Treiber von Globalisierung und Digitalisierung. Beide Entwicklungen erfahren durch die Veränderungs- und Reaktionserfordernisse in der Corona-Krise einen enormen Schub. Nach Speck (2020) zeichnet sich eine neue internationale Weltordnung „zwischen Konfrontation und Kooperation“ ab. Zukünftige Entwicklungen würden darüber entscheiden, ob sich nationalistische Kräfte zur Verhinderung einer weiteren Ausbreitung des Covid-19-Virus sowie zur Bewältigung daraus resultierender Wirtschaftskrisen in Konkurrenz zueinander formieren und – bis hin zu darwinistischen Ausprägungen – behaupten oder ob in Anbetracht der interdependenten Abhängigkeiten gerade auch in wirtschaftlicher Sicht sich das Streben nach Kooperation zwischen den Großmächten durchsetzt. Als dritte Möglichkeit sei ein Mittelweg des vertrauensvollen Zusammenwirkens der demokratischen Staaten („free world“) in Abgrenzung wie Konkurrenz zu China und Russland möglich (vgl. ebd.). Die weltpolitische Entwicklung wird sich in den unternehmerischen Geschäftsmodellen der Zukunft abbilden, so z. B. im Falle der auf Systemöffnung angelegten Kooperationsmodelle in der Intensivierung unternehmensübergreifender Zusammenarbeit und Vernetzung mit den Zielen der Open-Production und Co-Creation entsprechend der Wertschöpfungssystematik einer Bottom-up-Ökonomie (vgl. Redlich & Wulfsberg 2011). Eine Kultur des Open Source ermöglicht vielfältige Entfaltungsoptionen, verbunden mit neuen Wegen der Organisationsentwicklung von Unternehmen, insbesondere auch was die Würdigung von Diversity in jedweder Hinsicht betrifft.

5 Das BMWi hält auf seiner Website „Deutschlands Wirtschaftsbranchen im Fokus“ Sach- und Verbandsinformationen zu 36 Wirtschaftsbranchen auf verschiedenen Detaillierungsebenen vor.

Baugewerbe, zu verzeichnen ist.⁶ Statistische Erhebungen und Analysen zum Fachkräftemangel in Deutschland werden branchen- und regionalspezifisch in den folgenden Institutionen vorgehalten:

- Die **Bundesagentur für Arbeit (BA)** gibt in halbjährlichen Berichterstattungen „Fachkräfteengpassanalysen“ heraus (jüngster Stand: BA Dezember 2019a). Ihre Defizitanalysen hinsichtlich der Deckung der Stellenangebote mit qualifiziertem Personal, vorrangig gemessen an der Vakanzzeit unbesetzter Stellen⁷ (vgl. ebd.), subsumiert unter „Fachkräften“ eben solche (fachlich ausgerichtete Tätigkeiten), Spezialistinnen und Spezialisten (komplexe Spezialistentätigkeiten) sowie Expertinnen und Experten (hoch komplexe Tätigkeiten) (vgl. BA Dezember 2018, S. 6 f.). Für Dezember 2019 zeigt die Bundesagentur für Arbeit einen Fachkräftemangel in technischen Berufen, Bauberufen, Gesundheits- und Pflegeberufen an (vgl. BA Dezember 2019a, S. 4). Im Vergleich zum Halbjahresbericht vom Juni 2019 sei vor allem das Defizit der Spezialkräfte in Engpassberufen angestiegen (vgl. ebd., S. 4). Die ausgeprägten Fachkräftemängel im Dezember 2019 werden in zusätzlichen Landkartenmaterialien – mit einer roten großflächigen Markierung der betroffenen Bundesländer, größtenteils sogar (fast) des gesamten Bundesgebiets – offengelegt (vgl. BA Dezember 2019b): Die mit wenigen Ausnahmen bundesweit eingefärbten Bedarfsanalysen beziehen sich auf die folgenden Mangelberufe: Fachkräfte bzw. Spezialisten in Mechatronik und Automatisierung, Energietechnik, Tiefbau, Klempnerei, Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik, Gesundheits- und Krankenpflege, Altenpflege, Physiotherapie, Fahrzeug-, Luft-, Raumfahrt-, Schiffbautechnik, Berufskraftfahrer:innen (Güterverkehr/LKW) (vgl. ebd.).⁸

Ergänzend dazu hält die Bundesagentur für Arbeit auf ihrer Website einen „Arbeitsmarktmonitor“ zum „Faktencheck“ der Brancheneinschätzung nach Bun-

6 „In der Tat macht der Fachkräftemangel wichtigen Branchen in Deutschland zu schaffen. An erster Stelle sind hier sicherlich Baubetriebe zu nennen. Zum einen wird angesichts der niedrigen Zinsen Bauen von vielen als attraktive Anlageform angesehen, dann gibt es Rückstaus beim Wohnungsbau und bei öffentlichen Investitionen zum Beispiel für Straßen, Brücken sowie im Leitungsbau und der Verkabelung, was die Auftragslage beflügelt. Auf der anderen Seite gibt es zu wenig Bewerber, die sich für eine Ausbildung in einem Bauberuf entscheiden, was den Engpass beim Produktionsfaktor Arbeit bewirkt.

Letzteres gilt auch für viele andere Bereiche wie zum Beispiel fast alle Lebensmittelhandwerke, für Elektroniker, Speditionen, Schwerindustrie oder den Bereich Heizung, Sanitär, Klima. Es leidet vor allem die Fachkräftegewinnung der mittleren Ebene in gewerblich technischen Berufen, die mit Ausnahme des Kfz-Bereichs wohl alle zunehmend Probleme bekommen, motivierte Auszubildende zu finden. Ursache ist letztlich der zunehmende Drang nach Hochschulreife und Studium. Akademiker werden nur bedingt bereit sein, das handwerklich operative Geschäft der ‚Blue-color-Berufe‘ nachhaltig auszufüllen. Das Bundeswirtschaftsministerium als Verordnungsgeber für die meisten dualen Berufe, kann diesen Trend nur bedingt auffangen.“ (Antwort des BMWi vom 13.07.2020 an Frank Mantwill, den Drittautor des vorliegenden Beitrags, auf dessen Anfrage vom 29.06.2020)

7 Nach der Bundesagentur für Arbeit sind die „Hauptkriterien für die Ermittlung von Engpassberufen“:

„• abgeschlossene Vakanzzeit liegt mindestens 40 Prozent über dem Durchschnitt aller Berufe.

• Auf 100 gemeldete Stellen kommen weniger als 300 Arbeitslose.“ (BA April 2016, S. 18)

8 Der chronologische Rückblick für den Zeitraum 2005 bis 2015 zeigt, dass sich die Arbeitskräftenachfrage seitdem mehr als verdoppelt hat, insbesondere nach einem deutlichen Rückgang in der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 (vgl. BA April 2016, S. 15 f.). Folgende Engpassberufe wurden in dieser Zeitspanne identifiziert: Ingenieurinnen und Ingenieure in der Mechatronik, Automatisierung und Elektrotechnik; Expertinnen und Experten der Informatik und Softwareentwicklung; Gesundheits- und Krankenpflege; Altenpflege; Ärzte (ohne Zahnärzte) (vgl. ebd., S. 18). Die regionale Verteilung wies für 2015 den Mangel an Ingenieurinnen und Ingenieuren für Maschinen- und Fahrzeugtechnik nur regional bedingt aus, während das Fehlen von Humanmedizinerinnen und -medizinern sowie Altenpflegerinnen und Altenpflegern bereits (nahezu) bundesweit angezeigt war (vgl. ebd., S. 19).

desländern vor, in dem die aktuelle Beschäftigungssituation nach Diversitätsmerkmalen abgebildet wird. Außerdem sind Branchenberichte für die einzelnen Bundesländer ad hoc abrufbar.⁹

- Das **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)**, die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit, wies darauf hin, dass im Jahre 2018 ca. 2,7 Millionen Fachkräfte fehlten. Der Fachkräftebedarf habe seit 2013 (Stand: 1,1 Millionen) jährlich um 400.000 zugenommen. In West- und Ostdeutschland habe sich dieser im Untersuchungszeitraum von 2008 bis 2018 ungefähr verdoppelt (vgl. Dettmann, Fackler & Müller 2019, S. 14f.). Der größte Fachkräftengpass (56 % nicht besetzte Stellen) sei in 2018 im Bausektor – in Passfähigkeit zu den oben genannter Ergebnissen der Bundesagentur für Arbeit – zu verzeichnen, an zweiter Stelle sei die Land- und Forstwirtschaft mit mehr als der Hälfte vakanter Stellen zu nennen. Der Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen könne 46 % seiner Stellen nicht besetzen (vgl. ebd., S. 21 ff.).
Darüber hinaus stellt das IAB auf seiner speziellen Website „Fachkräftebedarf der Wirtschaft“ eine umfassende Materialsammlung zum Fachkräftebedarf der Wirtschaft (A. Einordnung der aktuellen Situation, B. Zukünftiger Fachkräftemangel, C. Ansatzpunkte für Therapien) zur Verfügung.
- Die Datenbank „GENESIS-online“ des **Statistischen Bundesamts (Destatis)** kann ebenfalls unter dem Suchbegriff „Fachkräfte“ herangezogen werden. Am 05.12.2019 teilt dieses z. B. mit, dass in 2018 über zwei Drittel der Unternehmen von Problemen mit der Rekrutierung von IT-Fachkräften berichten. Am 14.02.2020 vermeldet dieses als Ergebnis einer Sonderauswertung, dass sich in den Fachkräftemangelberufen die Zahl der Auszubildenden von 2008 bis 2018 mit ausländischer Staatsangehörigkeit mehr als verdreifacht habe. Z. B. sei der Zuwachs von 2 % in der Fahrzeugtechnik nur wegen der Anzahl der neuen ausländischen Auszubildenden zustande gekommen.
- Der **Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK)** fasst als zentrale Ergebnisse seines Fachkräftereports 2020 zusammen, dass fast jedes zweite (befragte) Unternehmen (47 %) Probleme der Stellenbesetzung beklagt. Angesichts eines weiteren Fachkräftemangels würden 84 % der Unternehmen negative Auswirkungen fürchten: Voraussichtliche Folgen seien eine Mehrbelastung für die bestehende Belegschaft, höhere Personalkosten, Einschränkung von Leistungsangeboten, Ablehnung von Aufträgen, Abnahme von Innovationen (Forschung & Entwicklung z. B. in Informations- und Kommunikationstechnologien), Einbußen in der Konkurrenzfähigkeit gerade auf einem Markt, der durch die Schnelligkeit technischer Entwicklungen geprägt ist, und erforderliche Investitionen in technische Lösungen für fehlendes Personal (Künstliche Intelligenz, Robotik, IT usw.). Jedes dritte Unternehmen habe in den letzten Jahren Fachkräfte aus dem Ausland eingestellt (vgl. DIHK Februar 2020, S. 4).

⁹ Die Bundesagentur für Arbeit gibt außerdem statistische Analysen zu den „Auswirkungen der Corona-Krise auf den Arbeitsmarkt“ (Mai 2020) heraus.

- Das **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)**, verortet beim **Institut der Deutschen Wirtschaft (IW)** und gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, hält auf seiner Website „Regionale Engpässe“ interaktive Landkarten für die jeweiligen Mangelberufe in regionaler Verteilung abrufbar bereit.

Auf der Grundlage der Daten der Bundesagentur für Arbeit aus 2018 kommt es in seiner Fachkräfteengpassstudie 2019 zu dem Ergebnis, dass die Top Ten der Engpassberufe vorrangig geschlechtsspezifisch geprägt und somit Berufen geschuldet ist, die überwiegend Männern (Automatisierungstechnik, Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik, Triebfahrzeugführer:innen im Eisenbahnverkehr, elektrische Betriebstechnik, Land- und Baumaschinentechnik, Bauelektrik, Kältetechnik) und Frauen (Altenpflege) zugeordnet werden können (vgl. KOFA Juni 2019, S. 10). Allein die Hörgeräteakustik sei als geschlechtsuntypischer Beruf zu deuten. In der analogen Top Ten für Spezialistinnen und Spezialisten dominieren die frauenspezifischen Gesundheitsberufe (vgl. ebd., S. 11), während in der für Expertinnen und Experten die ingenieurwissenschaftlichen Männerdomänen wie Bauplanung und -überwachung, Elektrotechnik, Vermessungstechnik, Wirtschaftsinformatik, Bauplanung von Verkehrswegen und -anlagen, Tiefbau, Straßen- und Asphaltbau, Informatik, Ver- und Entsorgung überwiegen (vgl. ebd.).

- Der **Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)** stellt in seiner Sonderumfrage „Fachkräfte (gewinnen & halten)“ aus 2018 fest, dass 38 % der Handwerksbetriebe in 2017 große Probleme bei der Suche nach Fachkräften hatten (16 %) oder sogar erfolglos waren (22 %) (vgl. ZDH Februar 2019, S. 4). Für die Mitarbeitengewinnung standen die Kriterien „attraktive Arbeitsplatzgestaltung/Betriebsklima“ und „Lebensplanung/-gestaltung der Mitarbeitenden berücksichtigen“ (jeweils 56 %) an erster Stelle, gefolgt von „finanziellen Anreizen“ (51 %) und immerhin noch von „besonderen Ausbildungsvorteilen/Ausbildungsqualität“ (26 %), worüber die zusammenfassende Grafik „Welche Maßnahmen nutzt Ihr Betrieb bereits für die Mitarbeiterbindung/-gewinnung?“ auf der Projekt-Website Auskunft gibt.

Auswirkungen der Corona-Krise

Die Corona-Krise hat aufgrund der wirtschaftlichen Rezession die Meldung weniger offener Stellen zur Folge (vgl. BA Mai 2020). Der KOFA-Corona-Engpassindex fokussiert vor allem die „system- oder versorgungsrelevanten“ Bereiche zur kurz- und mittelfristigen Bewältigung „kritischer Infrastrukturen“ (KRITIS) in der Corona-Krise (vgl. KOFA April 2020, S. 4). Erwartungsgemäß kommt den Gesundheitsbereich eine bedeutende Rolle zu, wobei die Fachkrankenpflege (darunter sei der Weiterbildungsberuf „Fachkrankenpfleger:in für Intensivpflege und Anästhesie“ zu subsumieren, wie auf Intensivstationen für die Betreuung von Corona-Patienten erforderlich) den Index der 22 Gesundheitsberufe anführt (vgl. ebd., S. 15). Die sukzessiven KOFA-Fachkräftereporte (insbesondere Mai und Juni 2020) analysieren die Fachkräftenachfragen in den verschiedenen Berufsbereichen und wägen ab, inwiefern punktuelle

Rückgänge der Corona-Krise geschuldet sind. Ausgenommen sei vor allem der Berufsbereich „Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik“, in dem der Fachkräftebedarf sogar weiter minimal ansteige (vgl. KOFA Juni 2020, S. 2 – im Vergleich zu KOFA Mai 2020). Auch wenn die Corona-Krise den Fachkräftemangel – mit Ausnahme im Gesundheitsbereich – vorübergehend überlagert habe, sei bis 2030 von dessen weiterer Zunahme auszugehen (vgl. Müller 13.06.2020). Die akute Fachkräftelücke im Digitalisierungsbereich würde durch die Corona-Krise sogar nochmals verschärft, die Fachkräfteeinwanderung müsse weiter gefördert werden, betonte jüngst der Vorstand der Bundesagentur für Arbeit (vgl. Specht 28.07.2020).

Politische Initiativen zur Bewältigung des Fachkräftemangels

Die Analysen wie Prognosen zu den Fachkräftebedarfen – großenteils in Anknüpfung an die Erhebungen der Bundesagentur für Arbeit – münden in verschiedene Initiativen von Politik, Recht und Wirtschaft:

- Veröffentlichung von „**Positivlisten**“ bzw. „**Whitelists**“ von Mangelberufen (Mangelberufe.de)
- **Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland** (2014), **Fachkräftekonzept** der Bundesregierung (BMAS 2017a): Lagebild Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfe bis 2030 (BMAS 2017b)
- **#Fachkräftestrategie der Bundesregierung** (BMAS 19.12.2018)
- **#Qualifizierungsoffensive am Arbeitsmarkt** (BMAS 01.01.2019)
- **Qualifizierungschancengesetz (QCG)** (BMAS 18.12.2018, Inkrafttreten am 01.01.2019)
- **Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS)** (BMAS & BMBF Juni 2019)
- **Qualifizierungsinitiative Digitaler Wandel – Q 4.0** (BMBF 2019 bis 2022)
- **Novellierung des Berufsbildungsgesetzes (BBiG)** (BMBF Dezember 2019/August 2020, Inkrafttreten zum 01.01.2020)
- **Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG)** (BMAS, Inkrafttreten zum 01.03.2020)
- **Internet-Portal „Make it in Germany“**, Portal der Bundesregierung für Fachkräfte¹⁰ aus dem Ausland mit den folgenden „gefragten Berufen“: Pflegekräfte, Ärztinnen und Ärzte, Ingenieurinnen und Ingenieure, Naturwissenschaftler:innen und IT-ler:innen

¹⁰ Das Internet-Portal „Make it in Germany“ der Bundesregierung definiert Fachkraft wie folgt: „Als Fachkräfte gelten Personen mit einem Hochschulabschluss oder einer qualifizierten Berufsausbildung mit einer Ausbildungsdauer von mindestens zwei Jahren. Voraussetzung ist für beide Gruppen, dass eine Anerkennung ihrer ausländischen Qualifikation durch die in Deutschland zuständige Stelle vorliegt.“ (Definition auf der Website „Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz auf einen Blick“ dieses Portals)

3.9.3. Nachwuchsgewinnung und -bindung im Zeichen von Diversität

Die politischen Initiativen zur Nachwuchs- und Personalgewinnung vor allem (auch) in den Mangelberufen zur erfolgreichen Bewältigung der vorrangig digital bedingten Transformation der Arbeitswelt und beruflichen Tätigkeiten setzen insbesondere auf die gezielte Ansprache der bisher vernachlässigten „diversen“ Zielgruppen (Frauen, Ältere 50plus, gesundheitlich beeinträchtigte Menschen, internationale Arbeitnehmer:innen), den Abbau formaler Hürden (z. B. Fachkräfteeinwanderungsgesetz) und die Ermöglichung finanzieller Unterstützungen (z. B. Qualifizierungschancengesetz) gerade auch für kleinere Unternehmen. Dasselbe gilt für die Empfehlungen, Praxistipps und Checklisten des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) zu Employer Branding, Rekrutierung, Gewinnung weiblicher Führungskräfte, Diversity Management, Inklusion, Willkommenskultur und Onboarding (vgl. KOFA 2016 bis 2020).¹¹

Diese Hilfen aktiv zu nutzen und vor allem eine Führungskultur zu schaffen, in der diese greifen, also wirksam und nachhaltig verankert werden können, liegt allein bei jedem einzelnen Unternehmen. Denn es tritt das (proaktive) Bemühen um jede einzelne potenzielle Arbeitskraft in den Vordergrund, das bereits mit einer wohlüberlegten Ansprache potenzieller Bewerber:innen beginnt, sich in einem vertrauensbildenden Bewerbungsprozess fortsetzt und bis hin zur erfolgreichen Integration in das Unternehmen reicht. Den Grundstein für den Aufbau einer motivierenden und zwischenmenschlichen Beziehung zu (potenziellen) Bewerberinnen und Bewerbern legt das Unternehmen mit seinem Außenauftritt und seiner Kommunikationskultur.

Stellenausschreibung – Visitenkarte der Authentizität eines Unternehmens

Stellenausschreibungen (vgl. z. B. KOFA Januar 2018) sind die Visitenkarte des Selbstverständnisses und der Philosophie eines Unternehmens. Die Attraktivität der Stellenangebote ergibt sich für begehrte Bewerber:innen nicht nur aus dem Tätigkeitsprofil, sondern vor allem auch durch die Einbettung der oder des einzelnen Gesuchten in das gesamte unternehmerische Wertschätzungs- und Beziehungsgefüge. Von entscheidender Bedeutung ist dabei der authentische Eindruck von der Haltung des Unternehmenshandels.

¹¹ In diesem Zusammenhang kann auch der INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ (Juni 2018) der Offensive Mittelstand herangezogen werden.

Als Beispiel kann die Stellenausschreibung „Influencer Relations & Campaign Manager (gn*)“¹² eines Hamburger Unternehmens gelten, dem es auf vorbildliche Weise gelingt, seine Identität, gestützt auf Werte wie „Wir lieben Musik!“, „Leidenschaft, Kreativität und Entschlossenheit“, „EIN Team“ („Vielfältig gemischt und agil mit interdisziplinären Teams“) und „(gemeinsam) geschafft!“ auf einem Weg mit einem gemeinsamen Ziel vor Augen („Erfolg ist unser Ziel!“) zu vermitteln. Die „Identität“ („Ein Unternehmen, das visionär denkt und handelt“) entfaltet sich zur „Identifikation“, indem die Leser:innen der Stellenausschreibung in dieses besondere – von Diversität und Miteinander – geprägte Unternehmens- und Gemeinschaftsgefühl einbezogen und auf den bereits beschrittenen Erfolgspfad mitgenommen werden.

Somit gleitet der Text von der Beschreibung des Unternehmensprofils unmerklich in die Ausführung der zu diesem passfähigen „Mitgliedseigenschaften“ hinein. Die/der Leser:in fühlt sich konsequenterweise als Teil des Unternehmens involviert. Über die fachlichen Voraussetzungen hinaus ist – wie das Unternehmen selbst –, et-

12 Der Text der Stellenausschreibung lautet wie folgt: „Die WARNER MUSIC GROUP ist eines der drei erfolgreichsten Major-Labels der Music-Entertainment-Industrie. Dies haben wir durch Leidenschaft, Kreativität und Entschlossenheit geschafft! Wir sind ein Unternehmen, das visionär denkt und handelt: mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungswegen und einer offenen Kommunikation. Geprägt durch ein modernes, dynamisches Arbeitsumfeld und von Mitarbeitern, die begeisterungsfähig sind, bieten wir ein facettenreiches Arbeitsumfeld und spannende Projekte. Gute Köpfe und Querdenker mit Machermentalität, sind bei uns immer gesucht. Das klingt spannend? Dann starten wir gemeinsam durch!“

Influencer Relations & Campaign Manager (gn*)

Das setzt du um:

- Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung der Relations zu relevanten nationalen und internationalen Influencern, Agenturen und Multichannel Netzwerken
- Analyse der Influencer-Landschaft, Identifikation von Trends und Akquise von geeigneten reichweitenstarken Partnern
- Auswahl zielgruppenspezifischer Influencer für Vermarktungskampagnen und Kooperationen mit unseren Künstlern und Brands
- Beratung der internen Marketingteams bei der Auswahl von geeigneten Influencern, Planung und Vorbereitung der Kampagnen sowie operative Umsetzung
- Detailliertes Kampagnenreporting, Erstellung von Best-/Worst-Case Betrachtungen und Sicherstellung des internen Know-How Transfers
- Beratung von Künstlern und Managements über Möglichkeiten der eigenen Reichweitenutzung als Influencer

Das bringst du mit:

- Abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium oder abgeschlossene kaufmännische Berufsausbildung mit vergleichbarer Qualifikation und Berufserfahrung
- Operative Kenntnisse im Influencer-Marketing auf Seiten Kunde, Publisher oder Agentur
- Erfahrung in der Arbeit mit Social Influencern, eigenes Influencer- und/oder Agentur-Netzwerk von Vorteil
- Hohe Affinität zu digitalen Medien, Social Media und innovativen Kommunikationsansätzen
- Starkes Interesse an Musik und anderen Entertainmentbereichen
- Erfahrung im Projektmanagement
- Sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse, fließend in Wort und Schrift
- Hervorragende Kommunikationsfähigkeiten sowie großes Durchsetzungs- und Einfühlungsvermögen
- Hohes Maß an Kontakt- und Präsentationsstärke, sowie Verhandlungsgeschick

So sind wir:

- Wir sind EIN Team! Vielfältig gemischt und agil mit interdisziplinären Teams, in denen sich Eigenverantwortung und Teamgeist ergänzen
- Wir lieben Musik! Von Rap und R'n'B, von Rock und Pop, über Dance, bis Klassik und Jazz
- Unsere Kollegen und Künstler stehen bei uns im Mittelpunkt! Gemeinsam wollen wir immer besser werden!
- Erfolg ist unser Ziel! Daher reden wir nicht nur, sondern machen auch. Eigene Verantwortlichkeiten und Projekte gehören bei uns von Anfang an dazu
- Unser Job ist unser Antrieb! Ein innovatives Umfeld, flexible Arbeitszeiten und vielfältige Sozialleistungen runden die Sache ab
- Mitten in der Hamburger Speicherstadt genießen wir täglich den Wind der Hamburger Hafency

gn* = geschlechtsneutral

Jetzt bewerben“

was zu „schaffen“ („Das setzt Du um“), daher kann es nur um „gute Köpfe und Querdenker mit Machermentalität“ gehen.

Das in der Stellenbeschreibung angelegte Diversity Management gibt, auch über den Ausweis der Geschlechtsneutralität (*gn) hinaus, nicht nur Aufschluss über den Führungsstil („mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungswegen und einer offenen Kommunikation“), sondern schreibt künftigen Unternehmensangehörigen vor allem auch Wertschätzung und eine Rolle im Unternehmen zu, nämlich als handelnde Subjekte, die durch ihre persönliche Entfaltung und Kreativität über den Unternehmenserfolg entscheiden und von Anfang an Eigenverantwortung übernehmen: „Unsere Kollegen und Künstler stehen bei uns im Mittelpunkt!“ Der partizipative Führungsstil („Teams, in denen sich Eigenverantwortung und Teamgeist ergänzen“) wird auf die Kundinnen und Kunden ausgeweitet: „Unsere Kollegen und Künstler stehen bei uns im Mittelpunkt!“ Der Zusatz „Gemeinsam wollen wir immer besser werden“ zeigt auf, dass verschiedene Sichtweisen in der Verständigung diverser Menschen, Verantwortungs- und Rollenträger:innen ausdrücklich als Erfolgsstrategie verstanden und gelebt werden sollen, eingekleidet in Formulierungen wie „durchstarten“, „machen“, „schaffen“, „umsetzen“ (auch: „Gemeinsam wollen wir immer besser werden!“). Die Motivation aller am Erfolg(swillen) Beteiligten ist zentral („Unser Job ist unser Antrieb!“). Darauf ist die gesamte berufliche Situation abgestellt („Ein innovatives Umfeld, flexible Arbeitszeiten und vielfältige Sozialleistungen runden die Sache ab.“) – bis hin zum spürbar werdenden Lebensgefühl des „Wind of Change“ in der Hamburger Hafencity. Das Unternehmen und die Bewerber:innen sind gefühlt ein Teil davon.

Aus der Stellenbeschreibung liest sich die den „mitmachenden“ Unternehmensangehörigen entgegengebrachte Wertschätzung – für die oder den Einzelnen im Zusammenhalt der diversen Mitglieder (auch im weiteren Sinne) des Unternehmens – heraus. Die Partizipation an dieser Zukunft gestaltenden Community wird zum „Wert“ an sich, das Engagement zur persönlichen Verpflichtung, Deutlich wird auch, dass Leistungswille und -kraft mit den je eigenen Ideen und der Befähigung zur Umsetzung an erster Stelle stehen. Damit erübrigen sich auch jegliche Hinweise darauf, dass potenziell benachteiligte Bewerber:innen (Frauen, Menschen mit Beeinträchtigungen usw.) bei der Bewerbung bevorzugt behandelt würden. An die Stelle defizitärer Auslegungen tritt Chancengleichheit.

Vom „Weniger“- zum „Mehr“-Wert diverser Zielgruppen – Chancengleichheit

Die Entdeckung der bisher mit Vorurteilen bzw. Zuschreibungen eingeschränkter Leistungsfähigkeit belasteten Zielgruppen, vorgeblich bedingt durch persönliche Dispositionen oder Lebenssituationen, ist vorrangig dem Nachwuchsmangel geschuldet. Den (für die mangelnde Mainstream-Belegschaft ersatzweisen und zusätzlichen) Rückgriff auf diese Personengruppen legt die Politik den Unternehmen ganz offen nahe, aus dem angenommenen „Weniger“-Wert (beruhend auf den bekannten Bezügen von Diskriminierung und Ausgrenzung) soll ein „Mehr“-Wert, eine neue Wertschöpfungskette, geschaffen werden. Dadurch schlägt die (wegen der Abweichung

von der „Norm“ der Arbeitnehmerschaft: männlich, jung, gesund, Abiturient/Akademiker) angenommene Gering(er)schätzung und Benachteiligung von Frauen, älteren Menschen, Arbeitnehmenden mit anderen kulturellen und religiösen Anschauungen gerade auch in bisher männerdominierten Berufen wie z. B. dem Ingenieurwesen um in eine „Über“anstrengung und „Über“bewertung der geschlechtlichen, alters- und gesundheitsbezogenen, aber auch kulturellen und religiösen Andersheit. Durch die Berücksichtigung anderer und neu wahrgenommener Perspektiven sollen „Mehr“-Werte generiert werden. Dabei verkehrt sich die bisherige Situation genau in die andere Richtung, sodass nun im Gegenzug (fast) die – subjektiv – dem Mainstream angehörenden Personen eher in den Hintergrund zu treten scheinen.

Doch letztendlich kann es nur um die Selbstverständlichkeit von **Chancengleichheit**, verbunden mit der Herausforderung an Führung, gehen, um eine nicht nur „unterschiedliche“, aber gleich „wert“geschätzte Diversität komplementär auszutarieren, sondern in der wechselseitigen Befruchtung das bestmögliche – innovative – Arbeitsergebnis auszuschöpfen. Dieser Anspruch ist umso größer, als Diversität nicht nur gemischte Teams, sondern auch die einzelne Person selbst prägt, wie es der Ansatz der Intersektionalität¹³ zum Ausdruck bringt, wenn dieser auch die Umdeutung ins Positive implizieren sollte. Somit steht die Betonung von Sonderwegen zur Behebung vermeintlicher Defizite, gemessen an einer Norm, der Chancengleichheit entgegen. Subsidiarität und Solidarität, Leistungs- wie Sachorientierung mit dem Ziel, gemeinsam kreativ und produktiv zu wirken (wie es die obige Stellenausschreibung vorbildlich zeigt) legen einen ganzheitlichen Ansatz nahe, der in einem sinnstiftenden Zusammenhalt – möglicherweise sogar anstelle einer Fülle von Maßnahmenbündeln, um Defizite auszugleichen – ideell und unternehmenspraktisch an erster Stelle stehen sollte. Es geht um die authentische Vermittlung eines „Wir-Gefühls“ einer Unternehmensgemeinschaft, in der sich alle diversen Mitglieder untereinander dieselbe „Wert“schätzung entgegenbringen und, die Facetten der Verschiedenheit achtend und als Bereicherung empfindend, gemeinsame Ziele erreichen wollen. Eine solche Unternehmenskultur zu erzeugen, ist als modernes Diversity Management zu werten, aus dem sich folgerichtige Strukturen ableiten lassen sollten.

Wenn man also weniger vom Defizit als von der Unternehmensgemeinschaft als Ganzes – also in der Einheit der Vielfalt – denkt, kommt man zu der Schlussfolgerung von Cawa Canousi, dem Personalchef von SAP, der der Überzeugung ist, dass es sich erübrigt, von **Gender** und Diversity zu sprechen, weil Chancengleichheit für alle selbstverständlich ist (vgl. Tappe 21.11.2019). Den Mitarbeitenden muss die Chance gegeben werden, innovativ und unkonventionell zu denken und eigene Ideen auch

13 Das Gunda-Werner-Institut für Feminismus und Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung definiert auf seiner Website Intersektionalität wie folgt:

„Intersektionalität kommt von ‚Intersection‘. Das bedeutet im Amerikanischen ‚Straßenkreuzung‘.

Diskriminierungen haben häufig unterschiedliche Gründe und Quellen und überlagern sich gegenseitig. Was ist Intersektionalität?

„Nehmen wir als Beispiel eine Straßenkreuzung, an der der Verkehr aus allen vier Richtungen kommt. Wie dieser Verkehr kann auch Diskriminierung in mehreren Richtungen verlaufen. Wenn es an einer Kreuzung zu einem Unfall kommt, kann dieser von Verkehr aus jeder Richtung verursacht worden sein – manchmal gar von Verkehr aus allen Richtungen gleichzeitig. Ähnliches gilt für eine Schwarze Frau, die an einer ‚Kreuzung‘ verletzt wird; die Ursache könnte sowohl sexistische als auch rassistische Diskriminierung sein.“ (Kimberlé Crenshaw)

gegen (anfängliche) Widerstände umzusetzen. Genau in dieser Haltung denkt und leitet er den Personalbereich von SAP, so hat er z. B. erfolgreich einen – der Karriereentwicklung von Frauen in Führungspositionen entgegenstehenden – strukturellen Nachteil, nämlich die Teilzeit, die vor allem von Frauen in Anspruch genommen wird – „auf den Kopf gestellt“ und dieses Arbeitszeitmodell – zunächst als Pilot – zur Regel bei SAP gemacht. Führungspositionen werden bei SAP grundsätzlich nur in Teilzeit ausgeschrieben, nun ist die Vollarbeitszeit die Ausnahme. Zwischenzeitlich besetzen 25 % der Frauen Führungspositionen bei SAP (vgl. SAP 24.07.2017).

Dasselbe gilt für die Chance einer innovativen Umsetzung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes, wenn man hierfür nicht nur die zu gewinnenden **internationalen Arbeitnehmer:innen** in den Blick nimmt (und z. B. nur „einseitig“ an deren sprachlichen und kulturellen Integrationsbedarf denkt), sondern von vornherein ganzheitliche Chancen- und Leistungsmodelle in der interkulturellen Verständigung verfolgt. So müssten Leistungsanforderungsprofile und -prüfungen und, darauf aufbauend, Prozesse der Karriereentwicklung für in- und ausländische Arbeitskräfte in internationalen Bezügen – und demzufolge Kompetenzen zur weltweiten Interaktion und Vernetzung, aber auch der digitalen Transformationskraft – generiert und umgesetzt werden. Denn wann man ausschließlich von der Integrationsbedürftigkeit (also eines „Weniger“ an deutscher Kultur und Sprache für ein „Mehr“ an fachlicher Expertise anzuwerbender Fachkräfte) ausgeht, ist die anzunehmende Balance der Chancengleichheit wiederum unausgewogen, was sich dann wieder negativ als ein „Besser“ und „Schlechter“ in Belegschaften von Unternehmen auswirken kann. Die Unternehmensgemeinschaft sollte daher per se ein internationales Selbstverständnis zugrunde legen, nach dem sich verschiedene Kulturen in Sichtweisen und Denkansätzen bereichern und auf diese Weise das Unternehmen auf dem internationalen Markt gewinnbringend positionieren. Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz konsequent umgesetzt, heißt, dass sich deutsche Unternehmen im Wettbewerb um personelle Ressourcen auf einem globalen Markt behaupten und damit auch selbst in jeder Hinsicht international und digital vernetzt aufstellen müssen. Es kann also nicht nur um die Akquise von Fachkompetenzen plus zu erwerbender deutscher Sprach- und Kulturkompetenz gehen, sondern auch um völlig neue Unternehmensphilosophien, die von Anfang an mitberücksichtigt werden müssen, um nicht in (defizitär empfundenen) Teilversatzstücken der internationalen Idee und Vernetzung von Talenten hinterherzuhinken. Persönlichkeitskompetenzen in dem zu bewirkenden Ausgleich von globaler Kooperation und Konkurrenz positiv mitzudenken, bedeutet die authentische Umsetzung von Chancengerechtigkeit.

Dasselbe gilt für die Einstellung wie Förderung von Zielgruppen, die mit dem Ruf der „Schlechter“- und „Weniger“-Leistung belastet sind, wie z. B. **ältere und behinderte Menschen**. Wenn man wiederum entgegen einem „Weniger“ oder „Mehr“ denkt und einen ganzheitlichen Ansatz der Chancengleichheit vorhält, steht eben nicht die Integration dieser als vor allem hilfsbedürftig reputierten Zielpersonen im Vordergrund. Motivation und Vertrauen prägen die Führungskultur eines Unternehmens, in dem jede Persönlichkeit mit den ihr eigenen Kompetenzen in der Gesamtheit der Unternehmensgemeinschaft betrachtet wird. Lebenslanges Lernen, der Umgang mit

Widerständen und (unvorhergesehenen) Hemmnissen sind Herausforderungen, die, vermittelt über eine konstruktiv-kritische Unternehmensreflexion, zu einer Profilschärfung des „Selbst“verständnisses und somit der Unternehmensidentität beitragen können. Diese steht in Wechselwirkung zum „Selbst“bewusstsein der vorgeblich defizitär wahrgenommenen Zielgruppen, die mangels einer der Norm entsprechenden Belegschaft ersatzweise herangezogen und leistungsmäßig „angepasst“ werden sollen. Ein Gefühl von Minderwertigkeit ist vorprogrammiert, welches Gleichberechtigung im Nehmen und Geben von vornherein ausschließt oder in dieser Voreingenommenheit zumindest erschwert.

Das Denken von der Ganzheit, und damit von der grundsätzlichen Gleichheit und Chancengerechtigkeit her, eröffnet strukturelle Chancen, wobei die Wahrnehmung dahingehend geschärft werden sollte, dass Handlungsempfehlungen, Leitfäden und Förderhilfen (vgl. BA 2019; KOFA & Aktion Mensch September 2019, außerdem Fachportal, Inklusionsbarometer und Leitfaden der Aktion Mensch) weniger dem Auffangen vermeintlicher Nachteile als der Stärkung der gesamten Unternehmensgemeinschaft dienen, wenn zweifelsohne das politische Wording ein anderes werden sollte. Auch dass es zum sozialen Image, und damit zum Marketing, beiträgt, wenn man sich – auch in der Kommunikation nach außen – bisheriger Randgruppen der Arbeitnehmerschaft annimmt, ist wohl nicht geeignet, um Menschen in ihrer jeweiligen Lebensphase oder persönlichen Disposition vollwertig in der Gemeinschaft anzuerkennen und zu achten. Aus dem „Weniger“ muss kein „Mehr“ im Sinne einer Auf- und Über(be)wertung, sondern ein „Gleich“ werden. Dies sollte die Kommunikation nach innen wie nach außen auch so aufnehmen, was wiederum eine Auswirkung auf die gesellschaftliche Wahrnehmung hat.

3.9.4. Nachwuchs- und Personalbildung im Zeichen von Diversität

Chancengleichheit in Unternehmen konsequent gedacht und umgesetzt, heißt vor allem, die Berufs- und Karriereentwicklung des Nachwuchspersonals wie aller im Unternehmen Beschäftigten im Blick zu haben und professionell zu begleiten. Dazu bilden die Beschäftigungszufriedenheit der Arbeitnehmer:innen und deren Identifikation mit dem Unternehmen wichtige Voraussetzungen. Persönliche und institutionelle Weiterentwicklung gehen Hand in Hand und befruchten sich wechselseitig: Kreativität und Leistungskraft von Menschen bringen Unternehmen voran.

In dieser Zielsetzung ist die Ausrichtung der unternehmensbezogenen Personalentwicklung untrennbar mit der Haltung und den Werten eines Unternehmens verbunden. Denn die unternehmerische Identität ermöglicht Verbundenheit, Identifikation und Teilhabe wie die innovative Mitgestaltung an der Kultur und dem Fortschritt eines Unternehmens. Diese wesentliche Führungsaufgabe, bei allen verschiedenen Unternehmensangehörigen durch persönliche Wertschätzung der (Mit-)Arbeit der Beschäftigten ein Zugehörigkeits- und Partizipationsgefühl zu vermitteln und dieses in ein dynamisches und vorausschauendes (Mit-)Denken und (Mit-)Gestalten umzu-

setzen, verknüpft Personal- und Organisationsentwicklung interdependent miteinander. Dies belegen auch die ver.di-Studien zu Guter Arbeit und Unternehmensbindung (Juni 2015) und zur Wertschätzung, die Beschäftigten durch ihre Vorgesetzten entgegengebracht wird (Januar 2014). Darin wird festgestellt, dass das Fehlen der Identifikation mit der Arbeit, persönlicher Wertschätzung und eines kollegialen Umfelds, aber auch mangelnde Weiterbildungsmöglichkeiten Unternehmenswechsel maßgeblich begünstigen. Die Identifikation mit Unternehmen sowie die Bindung der Mitarbeitenden daran werden somit zur zentralen Herausforderung.

Teilhabe an Unternehmenskultur und Innovationskraft

Ein Beispiel für die Identifikationsbildung Mitarbeitender mit ihrem Unternehmen stellt die Alnatura-Philosophie dar. Das Unternehmen zielt auf „Sinnmaximierung“, nicht auf „Gewinnmaximierung“, so Professor Götz Rehn in einem Interview (vgl. XING Talk unterwegs 11.03.2019) zu der besonderen Unternehmensausrichtung von Alnatura. Seine Führungskonzeption stellt er in diesem Interview wie folgt dar: Im Zentrum von Alnatura und all dessen, was Mitarbeitende dort tun, stünden der Sinn, der Mensch, die Natur, die Nachhaltigkeit. Daher gehe es vor allem um ein Bündnis mit der Natur, nicht gegen die Natur. Von dieser Anschauung lässt sich die Arbeitsweise im Unternehmen ableiten. Das Unternehmen sei ein sozialer (natürlicher) Organismus, die Mitglieder würden „lernen“, ihr Unternehmen selber zu steuern. „Führung“ würde als Begrifflichkeit dies schon nicht präzise ausdrücken, weil sie ein Ober-/Unterverhältnis beinhalte. Alnatura setze auf vernetzte Teams. Es müsse gefördert werden, dass Mitarbeitende neugierig auf Neues seien, „lernen“ möchten und sich miteinander verständigen. So ermögliche Alnatura seinen Mitarbeitenden offene Räume im Sozialen, um deren Selbsterfahrung und -entwicklung zu unterstützen. Nur im Miteinander könnten sich diese voranbringen und Lernmöglichkeiten eröffnen. So spreche man bei Alnatura auch nicht von „Auszubildenden“, sondern von „Mitarbeitenden“, denn solche würden sich selber befähigen können. Zentral sei das Zutrauen: Dieses veredele den Menschen, Bildung und Selbstbildung seien diesem zuzutrauen, während es eher kontraproduktiv sei, Bildungsinitiativen von oben anzuordnen. Man müsse umdenken, Alnatura biete somit ein „Gegenstrombildungsmodell“ an: Ermöglichung von Bildung und Selbstbildung. Mitarbeitende würden Bildungsideen entwickeln, sich selbst organisieren, fänden Kolleginnen und Kollegen, die sich beteiligen würden. Bildung basiere auf Freiwilligkeit, gehe somit von den Menschen selbst aus und werde in diesem Sinne von Alnatura unterstützt. Neben technischen Innovationen müsse man zunehmend in **soziale Innovationen** investieren (hier hinke man hinterher!) und mutig sein, althergebrachte Strukturen müssten neu gedacht und weiterentwickelt werden. Es gehe um ein Auflösen traditioneller Strukturen, um ein „Entkrusten“, um die Freude am Vertrauen, wie Menschen miteinander arbeiten können. Die Unternehmensform mache dies auch dadurch möglich, dass das Unternehmenskapital einer gemeinnützigen Stiftung gehöre, auch darauf könnten sich neue Strukturen und das Miteinander gründen, ein Betriebsrat (wegen Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer:innen aufgrund der sich selbst gegebenen Strukturen und Regeln) erübrige sich, man müsse sich bei den

Menschen, die bei Alnatura arbeiten, erkundigen, wie sie sich als Mitarbeitende der Arbeitsgemeinschaft Alnatura fühlen würden.

Als Vorbild auf dem globalen Arbeitsmarkt führt Henkel, dessen Diversitätshandeln weltweit mehrfach ausgezeichnet wurde¹⁴, auf seiner Website den „ganzheitlichen Ansatz von Diversity & Inclusion“ an, Die „Mitarbeiter:innen“ werden als einer von fünf Unternehmenswerten gewürdigt:

„Wir schätzen, fordern und fördern unsere Mitarbeiter. Wir sind ein globales Team, verbunden durch starke Werte. Wir begegnen einander mit Respekt, entwickeln unsere Fähigkeiten stets weiter und fördern Vielfalt in allen relevanten Dimensionen. Wir handeln mit Eigenverantwortung und Integrität und gehen immer mit gutem Beispiel voran.“
(Website „Unternehmenskultur“ von Henkel)

Der statistische Niederschlag – „120 Nationalitäten“, „35,7% Frauen“, „mehr als 70 Nationen in der Konzernzentrale“, „53 % Mitarbeiter aus Wachstumsmärkten“ (vgl. die Website „Diversity & Inclusion“ von Henkel) – belegt die Vielfalt in der globalen Unternehmensgemeinschaft. Die Schlagzeile „Henkel-Aktie gewinnt: Henkel plant trotz Corona-Krise weder Jobabbau noch Kurzarbeit“ (vgl. finanzen.net 02.06.2020) lässt darauf schließen, dass die Unternehmensphilosophie von Henkel (gerade) auch in der Krise greift.

Die Innovationskraft sichert bekanntermaßen das unternehmerische Überleben. So belegt eine KfW-Studie (vgl. Zimmermann 13.07.2020), dass Not (mittelständische) Unternehmen grundsätzlich erfinderisch macht. Diese weist nach, dass sich vor allem Unternehmen, die sich bereits in präcoronarer Zeit durch Innovationen auszeichneten, auch in der Corona-Krise mehr Innovationen hervorbringen und sich somit als resilient(er) bewährt haben: Dies sind 42% der Unternehmen, die bereits zwischen 2016 und 2018 durch Innovation hervorgetreten sind, im Vergleich zu den 30% im selben Zeitraum ohne Innovationen (vgl. ebd., S. 4). Insbesondere Unternehmen mit hohen Umsatzeinbußen würden auf Innovationen setzen (müssen) (vgl. ebd., S. 3). Die häufigste bei mittelständischen Unternehmen festgestellte Innovationsart in der Corona-Krise ist die Prozessinnovation, z. B. die Umstellung auf digitalen Vertrieb (vgl. ebd., S. 1). An zweiter Stelle stehen Geschäftsmodellinnovationen wie z. B. die Umstellung auf Abholservice in der Gastronomie (vgl. ebd., S. 1 f.). Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen finden sich in der Corona-Krise erst an dritter Stelle (vgl. ebd. S. 1 f.).

Die Corona-Pandemie lässt hier Innovation als unternehmerische Schlüsselkompetenz zutage treten. Ebenso gilt diese als Treiberin der Digitalisierung in sämtlichen Geschäftsfeldern. Es stellt sich die Frage, inwiefern aus dem krisenbedingten plötzlichen Umsetzen-Können-Müssen Lehren auch für die künftige Konzeption und Gestaltung von Bildung, Weiterbildung und lebenslangem Lernen in Unternehmen gezogen werden können.

14 Platz 2 der Dax 30-Unternehmen des Gender Diversity Index der Boston Consulting Group, Nr. 1 „Leader in Diversity 2020“ der Financial Times in Deutschland, Bester Arbeitgeber für Frauen 2019 laut Brigitte, „Best Companies for Women“ in Korea seit 6 Jahren, „Woman's Value Award“ in Japan, Gewinner des „Prix de la Mixité“ 2019 zum zweiten Mal in Folge (s. Website „Diversity & Inclusion“ der Firma Henkel).

Weiterbildung und lebenslanges Lernen

Eine unmittelbar spürbare Lehre aus der Corona-Krise ist, dass Digitalisierung, Lernen und Umlernen zusammenhängen und wirtschaftlich überlebensnotwendig sind. Prozesse neu (zu) denken und veränderten Gegebenheiten – reaktionsschnell, bedarfsgerecht und konkurrenzfähig – anpassen (zu können), setzt die ständige Bereitschaft zur Weiterentwicklung in persönlicher und organisationaler Hinsicht voraus. Damit gewinnen sämtliche zum Teil kurze Zeit vor der Corona-Krise verabschiedete Initiativen und Gesetze, die Digitalisierung vor allem auch mit der Bewältigung des Fachkräftemangels verzahnen, an (tagesaktuellem) Gewicht (s. auch 3.9.1.).

Die verschiedenen – in Zusammenhang stehenden Initiativen – können innerhalb von Unternehmen nur dann wirksam werden und Nachhaltigkeit entfalten, wenn diese mit einem **Bildungskonzept des lebenslangen Lernens** zur „Potenzialentwicklung“ der diversen Beschäftigten unterlegt werden:

- **Lebenslanges Lernen und Durchlässigkeit des Bildungssystems**

Die mit dem Strukturwandel der digitalen Transformation einhergehende Anforderung der beruflichen Weiterqualifizierung gemäß Qualifizierungschancengesetz § 82 Abs. 1 – wie z. B. der digitalen Veränderung von Berufsprofilen oder Tätigkeitsfeldern – setzt beim Unternehmen wie bei den Mitarbeitenden die ständige Bereitschaft zur dynamischen und bedarfsorientierten Kompetenzentwicklung voraus. Die Einstellung, dass die Berufsqualifizierung bzw. das hauptberufliche Lernen nicht mit dem Vorliegen (erster) Bildungs- und Berufsabschlüsse (z. B. Schulabschluss, Ausbildungsplatz und Berufsausbildung; Abitur, Studienplatz und berufsqualifizierender Hochschulabschluss), spätestens aber mit der Besetzung einer (ersten) Berufsposition abgeschlossen ist, auch weil der berufliche Status gesichert ist/scheint, wandelt sich (und muss sich dahingehend wandeln), dass Lernen in (vorausschauender) Anpassung an neue Entwicklungen und Gegebenheiten ein lebenslanger Prozess ist (vgl. auch KMK 10.10.2003/04.02.2010, S. 5, zur Gleichwertigkeit konsekutiver und weiterbildender Masterstudiengänge), persönlich wie institutionell unabdingbar ist, um den „Anschluss“ nicht zu verlieren. Das Bildungskonzept des lebenslangen Lernens ist am Kompetenzerwerb ausgerichtet. Der Europäische Qualifikationsrahmen (EU 2008/2017) dient mittels der Definition von „Kenntnissen“, „Fertigkeiten“ und „Verantwortung und Selbstständigkeit“ (Kompetenzen) auf acht Stufen als Metarahmen der internationalen Vergleichbarkeit der verschiedenen nationalen Beschäftigungs- und Bildungssysteme, so auch des Deutschen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (vgl. AK DQR 22.03.2011). Der Stand zur Zuordnung der deutschen Schul-, Berufsbildungs- und Hochschulbildungsabschlüsse zum DQR – in Analogie zum EQR – wird im Deutschen EQR-Referenzierungsbericht (vgl. BMBF & KMK 08.05.2013) dokumentiert. Die Individualisierung und Flexibilisierung von Bildungs- und Berufsbiografien ist als Haltung- und Strukturwandel im Bildungs- wie im Unternehmensbereich zu sehen, auch was die Bemühungen um die – durchaus mit Widerständen behaftete – Gleichwertigkeit wie Anerkennung beruflicher und hochschulischer Kompetenzen betrifft. Auf diese Weise sollen die Durchlässigkeit im Bildungssystem –

wie z. B. auch im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ – gefördert und die Individualisierung wie Vielfalt der Bildungsverläufe ermöglicht werden.

- **Theorie-Praxis-Verzahnung – duales System**

Die zwei Stränge der Berufs- und Hochschulbildung werden in der Berufsausbildung wie im dualen Studiensystem miteinander verwoben, wobei die didaktische Verknüpfung – über den Wechsel von Schule/Studium und Berufspraxis hinaus – in der Theorie-Praxis-Verzahnung weiterhin eine Herausforderung darstellt. Dazu kommt seitens des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) als weiterer Anspruch, die digitale Kompetenz in neuen Berufsprofilen integrativ zu verankern und die Ausbildungs- und Prüfungsordnungen daraufhin auszulegen:

„Um z. B. die von Ihnen angesprochene Digitalisierung in der dualen Ausbildung stärker zu verankern, identifiziert BMWi im Schulerschluss mit der Praxis fortlaufend den Bedarf für neue Kompetenzen in den dualen Ausbildungsordnungen. Wir bringen - wenn erforderlich – neue einschlägige Ausbildungsberufe auf den Weg. Zum Beispiel die ‚Kaufleute im E-Commerce‘ oder aktuell den ‚Elektroniker für Gebäudesystemintegration‘ und den ‚Kaufmann für Digitalisierungsmanagement‘. Wir gestalten darüber hinaus alle Ausbildungsordnungen technikoffen. Das ermöglicht den Betrieben die Vermittlung hochaktueller Kompetenzen während der Ausbildung.“ (E-Mail des BMWi an den Drittautor des Beitrags, 13.07.2020¹⁵)

Diese Ausrichtung erreicht das grundständige Hochschulstudium – mit Ausnahme des dualen Studiums – zeitverzögert, auch wenn die Corona-Krise die Notwendigkeit hierfür vor Augen führt. Allerdings zeichnet es die wissenschaftliche Weiterbildung aus, aktuelle gesellschaftliche und technologische Entwicklungen aufzugreifen und in praxisbezogene Bildungsformate mit wissenschaftlichem Anspruch umzusetzen. Diese darf auch insofern als Vorreiterin gelten, dass die in wissenschaftlicher Weiterbildung gewonnenen Erkenntnisse (zum Teil auch als Leistungsnachweise) in die unternehmerische Weiterentwicklung eingehen (sollten). So können z. B. auch wissenschaftliche Aufarbeitungen von Praxisfragen direkt in die laufende Berufsausübung einfließen und den Fortschritt in Unternehmen befördern. Zudem sind Blended Learning-Arrangements in der wissenschaftlichen Weiterbildung, online-gestützte und damit zeitlich wie örtlich flexible, d. h. asynchrone Projektarbeiten, zumeist in überregionaler und virtueller Vernetzung stattfindend, und eine von den üblichen Geschäftszeiten abweichende Serviceorientierung darauf ausgelegt, den individuellen Bedarfen diverser berufstätiger Weiterbildungsstudierender mit knapp bemessenen Zeitressourcen gerecht zu werden. Die Organisation der Bildungsprozesse passt sich somit an die äußeren Gegebenheiten an und ist auf deren aktive Mitgestaltung durch (neuen) Kompetenzerwerb ausgelegt.

- **Weiterbildung des Weiterbildungs- und Führungspersonals**

Die Befähigung Mitarbeitender zu lebenslangem Lernen setzt dieses auch für das Weiterbildungspersonal – als eines der zentralen Anliegen der Nationalen Weiterbildungsstrategie (vgl. BMAS & BMVg Juni 2019) – wie für die Führungs- und Arbeitskräfte im (digitalen) Veränderungsmanagement selbst voraus. „Digital denken, handeln und führen lernen“ (HHLA 15.01.2020, vgl. zur fortschreitenden Automatisierung z. B. HHLA 10.07.2020) lautet eine im Rahmen des Qualifizierungschancengesetzes der Bundesregierung durch die Agentur für Arbeit Hamburg geförderte Weiterbildungsoffensive der Hamburger Hafen und Logistik Aktiengesellschaft (HHLA) zur Ausbildung von Mitarbeitenden zu „Zukunftslotsinnen und -lotsen“ in der digitalen Transformation der Arbeitswelt im Unternehmen. Die Weiterbildung verändert sich von traditionellen Frontal- und Instruktionsformaten hin zu einem umfassenden Kompetenz-, Wissens- und Veränderungsmanagement. Die Qualität zeichnet sich durch Transferfähigkeit und Wirksamkeit aus. Dass die pädagogische Gestaltung digitaler Szenarien (übrigens auch ein Entwicklungsfeld in Schulen und Hochschulen) zur professionellen Querschnittskompetenz gehört, versteht sich von selbst, ebenfalls dass auch hier der Individualisierung und Vielfalt der Lehrenden in der Weiterbildung Rechnung zu tragen ist.

3.9.5. Fazit: Von der Führung zur Führungskräfteentwicklung im Zeichen von Diversität

Die Führungskultur der Vielfalt als „Unternehmenspotenzial“ birgt ein Bündel einer Fülle scheinbar disparater Herausforderungen in sich, denen nur in der analytischen Gesamtschau und Problemlösung wirksam begegnet werden kann. Dazu bedarf es des Zusammendenkens von Ursachen, Wirkungen und Wechselwirkungen zum einen innerhalb des Unternehmens, zum anderen in der Auseinandersetzung des Unternehmens mit veränderten Rahmen- und Konkurrenzbedingungen von außen. Im Idealfall konvergieren die Führungsprinzipien nach innen wie nach außen, um gerade auch im Krisenfall die Agilität und Resilienz des Unternehmens zu gewährleisten. Bei allen Führungsanforderungen erweisen sich **Ganzheitlichkeit** und **Authentizität** als zentrale Qualitätsprinzipien der Zukunfts- und Krisenfähigkeit:

- **Gute Führung gründet auf Diversität als Chancengerechtigkeit!**

Diversität als Unternehmensstrategie zu verankern, ist die Grundlage, um ein Bewusstsein und eine Kultur für eine konsequente Umsetzung im Unternehmen zu schaffen (vgl. Krill 02.07.2020). Denn nur so könnten traditionelle Verhaltensmuster eines elitären Führungskreises – „Oft sind das klassische OldBoys-Netzwerke, die bei Neubesetzungen lieber ihren Buddy aus dem Golfclub positionieren als eine Bewerberin mit Migrationshintergrund.“ (ebd.) – aufgebrochen werden und durch gelebte Chancengerechtigkeit ersetzt werden. Diese wiederum sollte eine ganzheitliche Diversitätskonzeption zugrunde legen, nach

der die Gleichwertigkeit des Andersseins und die gleichberechtigte Zugehörigkeit aller diversen Mitarbeitenden zur Unternehmensgemeinschaft als selbstverständlich angenommen werden. Dass zwischen „diversity“ und „inclusion“ eine „gefühlte“ Divergenz bestehen kann, zeigt die jüngste Studie „Diversity wins“ von McKinsey, in der zwar das „overall sentiment on diversity“ mit 52 % positiv, das „sentiment on inclusion“ dagegen mit 62 % negativ (vgl. Sundiatu, Hunt, Dolan et al. Mai 2020, S. 9) bewertet wird. Die quantitativ abbildbare Quantität alleine schafft somit keine Diversitätskultur. Diese muss von Haltung und Werten authentisch gewollt, getragen und umgesetzt werden.

- **Gute Führung nutzt Wandel, Konkurrenz und Krisen als Entwicklungspotenziale!**

Die unternehmerische Bewältigung der Corona-Krise belegt, dass führungsstarke und diversitätsorientierte Unternehmen Entwicklungen früh aufgreifen und marktbestimmend mitgestalten können. Vor allem geht es darum, Bedarfs- und Kompetenzerfordernisse integrativ für die Personal- und Organisationsentwicklung mitzudenken und auf diese Weise Reflexions- und Erneuerungsprozesse in der Ganzheit der Unternehmenshaltung und -struktur anzustoßen und zu führen. Vorausschauendes Führen heißt ganzheitliches Denken und Handeln. Denn es reicht nicht aus, zusätzlich „divers“ oder „digital“ bestehende Strukturen „aufzustocken“ – z. B. durch Diversitätsbeauftragte oder IT-Abteilungen – und wie nicht zwingend zusammengehörendes „Stückwerk“ im ungünstigsten Fall – wenn auch nur gefühlt – ziel- und zusammenhanglos nebeneinander herlaufen zu lassen. Neue Entwicklungen kreativ auf das Unternehmen hin „voraus“zudenken und dazu die diversen Expertisen in jedweder Hinsicht auszuschöpfen, bewirken einen Unternehmensfortschritt. Es ist Ausweis exzellenter Führung, die Zeichen der Zeit frühzeitig zu erkennen und den äußeren Wandel mit Vorsprung für die Transformation nach innen zu nutzen, um nach außen hin maßgeblich (markt)führend sein zu können. Dazu gehört auch das Selbstverständnis, lebenslanges Lernen in den diversen Bildungs- und Berufsbiografien der Führenden wie Mitarbeitenden sowie in den organisationalen Verständigungsprozessen integrativ mitzudenken und zu verstetigen.¹⁶

- **Gute Führung setzt auf Führungspersönlichkeiten!**

In jüngster Zeit mehren sich die Studien, die Führungskräften in Unternehmen Versagen bescheinigen. Diese seien „führungsmüde“ und zu einem Drittel von Zweifeln an der eigenen Führungsfähigkeit geplagt, so das Ergebnis des Führungskräfteadars 2020 der Bertelsmann Stiftung (vgl. Möllering, Schuster & Spilker Februar 2020, S. 2). Bei der „Generation Y (Jg. 2001–1980)“ seien sogar 43,8 % betroffen (vgl. ebd.). Die Führungskräfte-Befragung 2019 der Wertekommission und der TUM School for Management zeigt auf, dass ungefähr ein Viertel der Führungskräfte (vgl. Hattendorf, Heidbrink, Egorov et al. 2019, S. 23) der

16 Die Führungs- und Unternehmensentwicklung im Zeichen aktueller wie zukünftiger Trends greifen die jährlich erscheinenden HR-Trends auf. Zu den HR-Trends 2020 vgl. Fußnote 2; die HR-Trends 2019 sind HR-Strategie (Arbeit 4.0 & Agile Führung), HR-Digitalisierung (Innovation & Strategie), HR-Diversität (Internationalisierung & Talentmanagement) und HR-Demografie (Gesundheitsmanagement & Workforce-Planning), vgl. Schwuchow & Gutmann 2018.

Ansicht seien, „die Kultur im Unternehmen sei nur eingeschränkt darauf ausgerichtet, unethisches Verhalten wirksam und nachhaltig zu verhindern“ (ebd.). Ein Fünftel könne die eigenen moralischen Werteüberzeugungen entweder nicht oder nur eingeschränkt im Führungsalltag realisieren (vgl. ebd., S. 9). Die Führungspersönlichkeit der Zukunft im Zeichen eines „New Leadership“ (vgl. z. B. Bruch, Berenbold & Block 2019) ist dahingehend die ethisch verantwortungsvolle, achtsam-respektvolle, empathisch-integrierende und Diversität wie Wandel gestaltende Führungskraft. Ein „Führungsvakuum“ und „Nicht-Führen“ seien die „schlechteste Option“ (vgl. ebd., S. 163). Die Führungsrolle aktiv wahrzunehmen und gerade dadurch die Partizipation der diversen Mitarbeitenden mit sämtlichen verschiedenen Perspektiven und Initiativen – als ein Miteinander im Gesamthandlungskontext – zu motivieren und zu fördern, bildet das Anforderungsprofil wirksamer Führung im Wettbewerb. Agile Unternehmen brauchen agile Führungspersönlichkeiten, sodass die unternehmerische Innovationskraft künftig maßgeblich von deren Gewinnung und Bildung abhängen wird.

- **Gute Führung hat die Führungskräfteentwicklung im Blick!**

Der Bedarfsdeckung des (dazu geeigneten) Führungskräftenachwuchses gerade in den digitalen Transformationsprozessen ist eine zentrale Herausforderung, die mit dem Anspruch einhergeht, die nächste Generation der Führungskräfte zu entwickeln (vgl. Ray & Devine 2019). Die Bemühungen setzen zum einen bei der Förderung nach wie vor unterrepräsentierter Gruppen wie Frauen in Führungspositionen (vgl. ebd., S. 42 f.) an, zum anderen bedarf es – abseits traditioneller und möglicher Macht- und Aufstiegsstrukturen – der Aufmerksamkeit im Unternehmen, „führungskreative“ und „agile“ Persönlichkeiten frühzeitig zu erkennen und auch den Mut zu haben, diese auszuwählen und an die Spitze setzen zu wollen. Die Führungskräfteentwicklung muss den Menschen als Ganzes in den Blick nehmen, ihn gerade auch in seiner persönlichen Entwicklung fördern wie fördern und ihm Experimentier(spiel)räume zugestehen, sodass er soziale Innovationsprozesse und sich in seiner Führungsrolle mit diversen Teams ausprobieren und reflektieren kann. Ganzheitlichkeit, Werteorientierung, Achtung vor Diversität und Authentizität sind die Grundpfeiler einer wirksamen Führungskräfteentwicklung, wenn Menschen dazu befähigt werden sollen, eine Führungskultur der Vielfalt zu prägen und auf diese Weise den kostbaren Schatz des „Unternehmenspotenzials“ zu heben und als unverwechselbare „Marke“ sichtbar zu machen.

Literatur

Aktion Mensch (Hg.) (o. J.). *Fachportal Inklusion*. Verfügbar unter <https://www.aktion-mensch.de/inklusion/> (Zugriff am: 28.07.2020).

Aktion Mensch (Hg.) (o. J.). *Inklusionsbarometer*. Verfügbar unter <https://www.aktion-mensch.de/inklusion/arbeit/zahlen-daten-fakten.html> (Zugriff am: 28.07.2020).

- Aktion Mensch (Hg.) (o. J.). *10 Gründe, Menschen mit Behinderung zu beschäftigen. Ein Leitfaden für Unternehmen*. Bonn. Verfügbar unter <https://www.aktion-mensch.de/inklusion/arbeit/fachkraefte-mit-behinderung-gewinnen.html> (Zugriff am: 28.07.2020).
- APAWiS, Jobs-in-Germany.net (Hg.) (o. J.). *Mangelberufe.de. Die Liste der Mangelberufe/Whitelist in Deutschland*. Verfügbar unter <https://www.mangelberufe.de/> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) (Hg.) (22.03.2011). *Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen*. Verfügbar unter https://www.dqr.de/media/content/Der_Deutsche_Qualifikationsrahmen_fue_lebenslanges_Lernen.pdf (Zugriff am: 28.07.2020).
- Brinkmann, H., Harendt, C., Heinemann, F. & Nove, J. (2017). *Ökonomische Resilienz. Schlüsselbegriff für ein neues wirtschaftspolitisches Leitbild?* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW_Oekonomische_Resilienz.pdf (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bruch, H., Berenbold, S. & Block, C. (2019). New Leadership: Führungsformen der Zukunft. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hg.), *HR-Trends 2020. Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Talentmanagement*, S. 159–168. Freiburg: Haufe Group.
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (o. J.). *Arbeitsmarktmonitor. Faktencheck zum Arbeitsmarkt*. Verfügbar unter <https://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/faktencheck/regionalstruktur/karte/515/2019/employrate/> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (Mai 2020). *Auswirkungen der Corona-Krise auf den Arbeitsmarkt*. Berichte: Arbeitsmarkt kompakt. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202005/arbeitsmarktberichte/am-kompakt-corona/am-kompakt-corona-d-0-202005-pdf.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (2019). *50plus – Ihre Erfahrung zählt*. Themenheft 50Plus. Nürnberg: Meramo Verlag GmbH. Verfügbar unter https://www.arbeitsagentur.de/datei/durchstarten-50plus_ba035163.pdf (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (Dezember 2019a). *Fachkräfteengpassanalyse*. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201912/arbeitsmarktberichte/fk-engpassanalyse/fk-engpassanalyse-d-0-201912-pdf.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (Dezember 2019b). *Fachkräftebedarf: Regionale Engpässe*. Landkarten; Engpassanalyse: Datenanhang. Verfügbar unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Footer/Top-Produkte/Fachkraefteengpassanalyse-Nav.html>; s. auch: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/Regionale-Engpaesse-Landkarten.pdf> (Zugriff am: 28.07.2020).

- Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (Juni 2019). *Fachkräfteengpassanalyse*. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201906/arbeitsmarktberichte/fk-engpassanalyse/fk-engpassanalyse-d-0-201906-pdf.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (Dezember 2018). *Fachkräfteengpassanalyse – Methode und Begriffe*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Verfügbar unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/FachkraeftebedarfStellen/Fachkraefte/Fachkraefteengpassanalyse-Methodeund-Begriffe.pdf> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (April 2016). *Der Arbeitsmarkt in Zahlen 2005 bis 2015*. Ausgabe 2016. Nürnberg: Zentrale Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (CF 3). Verfügbar unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Monatsbericht-Arbeits-Ausbildungsmarkt-Deutschland/Generische-Publikationen/Rueckblick-2005-2015.pdf> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (01.03.2020). *Fachkräfteeinwanderungsgesetz in Kraft*. Verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Presse/Meldungen/2020/neue-gesetze-fachkraefteeinwanderungsgesetz.html>, s. den Gesetzestext im Bundesgesetzblatt Jahrgang 2019 Teil I Nr. 31, ausgegeben zu Bonn am 20. August 2019, S. 1307-1346, unter [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=/*\[@attr_id=%27bgbl119s1307.pdf%27\]#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl119s1307.pdf%27%5D__1611994783734](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=/*[@attr_id=%27bgbl119s1307.pdf%27]#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl119s1307.pdf%27%5D__1611994783734) (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (01.01.2019). *Mit vereinten Kräften. #Qualifizierungsoffensive*. Verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Nationale-Weiterbildungsstrategie/qualifizierungsoffensive.html> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (19.12.2018). *Fachkräftestrategie vom Kabinett beschlossen*. Verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/fachkraefteeinwanderungsgesetz.html> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (18.12.2018). *Gesetz zur Stärkung der Chancen für Qualifizierung und für mehr Schutz in der Arbeitslosenversicherung (Qualifizierungschancengesetz) vom 18.12.2018*, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2018 Teil I Nr. 48, ausgegeben zu Bonn am 21. Dezember 2018, S. 2651–2656. Verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/qualifizierungschancengesetz.html> und https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl118s2651.pdf#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl118s2651.pdf%27%5D__1598956496324; <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/qualifizierungschancengesetz.html> 28.07.2020 (Zugriff am: 28.07.2020).

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (August 2017a). *Fortschrittsbericht 2017 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung*. Bonn/Berlin. Verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a758-16-fortschrittsbericht-fachkraefte-fuer-2017.pdf;jsessionid=26439EB31D44F59B8DE12DF233220143.delivery2-master?__blob=publicationFile&v=1 (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (August 2017b). *Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfe bis 2030. Ein gemeinsames Lagebild der Partnerschaft für Fachkräfte*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Referat Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt und Arbeitskräftesicherung. Verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a758-16-kompetenz-und-qualifizierungsbedarfe.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) & Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (Juni 2019). *Nationale Weiterbildungsstrategie. Wissen teilen. Zukunft gestalten. Zusammen wachsen*. Verfügbar unter https://www.bmbf.de/files/NWS_Strategiepapier_barrierefrei_DE.pdf (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (o. J.). *Qualifizierungsinitiative Digitaler Wandel – Q 4.0*. Verfügbar unter <https://www.bmbf.de/de/qualifizierungsinitiative-digitaler-wandel--q-4-0-10065.html> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (o. J.). *Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*. Verfügbar unter <https://www.wettbewerb-offene-hochschulen-bmbf.de/> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (Dezember 2019/August 2020). *Das neue Berufsbildungsgesetz (BBiG)*. Bonn: Referat Rahmenbedingungen der beruflichen Bildung; Aufstiegsförderung. Verfügbar unter https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Das_neue_Berufsbildungsgesetz_BBIG.pdf (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) & Kultusministerkonferenz (KMK) (Hg.) (08.05.2013). *Deutscher EQR-Referenzierungsbericht*. Verfügbar unter https://www.dqr.de/media/content/Deutscher_EQR_Referenzierungsbericht.pdf (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hg.) (o. J.). *Deutschlands Wirtschaftsbranchen im Fokus*. Verfügbar unter <https://www.bmwi.de/Navigation/DE/Service/Branchenfokus/branchenfokus.html> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Hg.) (10.05.2019). *Fachkräftemangel wird zur Wachstumsbremse und gefährdet den Wohlstand in Deutschland*. Verfügbar unter https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_fachkraeftemangel (Zugriff am: 28.07.2020).
- Charta der Vielfalt e. V. (Hg.) (o. J.). *Die Urkunde Charta der Vielfalt im Wortlaut*. Verfügbar unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/urkunde-charta-der-vielfalt-im-wortlaut/> (Zugriff am: 28.07.2020).

- Charta der Vielfalt e. V. (Hg.) (November 2018). *Ideenkarten. Digitaler Anhang zur Studie Kaleidoscope*. Berlin. Verfügbar unter https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Charta_der_Vielfalt-TUM-Ideenkarten.pdf (Zugriff am: 28.07.2020).
- Dachs, B. & Peters, B. (2020). *Covid-19-Krise und die erwarteten Auswirkungen auf F&E in Unternehmen*. ZEW policy brief Nr. 20–02. Mannheim: Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Verfügbar unter <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/policybrief/de/pb02-20.pdf> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Destatis/Statistisches Bundesamt (o. J.). *GENESIS-Online-Datenbank. Suchbegriff „Fachkräfte“*. Verfügbar unter https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=find&suchanweisung_language=de&query=Fachkr%C3%A4fte#abreadcrumb (Zugriff am: 28.07.2020).
- Destatis/Statistisches Bundesamt (14.02.2020). *Berufe mit Fachkräftemangel: Zahl neuer Azubis mit ausländischer Staatsangehörigkeit von 2008 bis 2018 mehr als verdreifacht. Gesamtzahl neuer Ausbildungsverträge in handwerklichen Mangelberufen jedoch geringfügig gesunken*. Pressemitteilung Nr. N 007 vom 14. Februar 2020. Wiesbaden. Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/02/PD20_N007_132.html (Zugriff am: 28.07.2020).
- Destatis/Statistisches Bundesamt (05.12.2019). *IT-Fachkräfte: Unternehmen 2018 mit zunehmenden Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Über zwei Drittel der suchenden Unternehmen berichten von Rekrutierungsproblemen*. Pressemitteilung Nr. 459 vom 5. Dezember 2019. Wiesbaden. Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/12/PD19_459_52911.html (Zugriff am: 28.07.2020).
- Dettmann, E., Fackler, D., Müller, S., Neuschäffer, G., Slavtchev, V., Leber, U. & Schwengler, B. (2019). *Fehlende Fachkräfte in Deutschland – Unterschiede in den Betrieben und mögliche Erklärungsfaktoren: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018*. IAB-Forschungsbericht. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit (BA). Verfügbar unter <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2019/fb1019.pdf> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Deutsche Welle (DW) (Hg.) (11.05.2020). *Schlachthöfe. Kommentar: Corona-Krise offenbart skandalöse Zustände in der deutschen Fleischindustrie*. Verfügbar unter <https://www.dw.com/de/kommentar-corona-krise-offenbart-skandal%C3%B6se-zust%C3%A4nde-in-der-deutschen-fleischindustrie/a-53394496> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK) (Februar 2020). *Fachkräftesuche bleibt Herausforderung. DIHK-Report 2020*. Berlin. Verfügbar unter <https://www.dihk.de/resource/blob/17812/f1dc195354b02c9dab098fee4fbc137a/dihk-report-fachkraefte-2020-data.pdf> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Die Bundesregierung (Hg.) (o. J.). *Make it in Germany. Das Portal der Bundesregierung für Fachkräfte aus dem Ausland*. Verfügbar unter <https://www.make-it-in-germany.com/de/> (Zugriff am: 28.07.2020).

- Die Bundesregierung (Hg.) (o. J.). *Make it in Germany. Das Portal der Bundesregierung für Fachkräfte aus dem Ausland. Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz auf einen Blick*. Verfügbar unter <https://www.make-it-in-germany.com/de/visum/fachkraefteeinwanderungsgesetz/> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Erstes Deutsches Fernsehen, ARD (Hg.) (17.04.2020). *Wirtschaft: Strandkörbe boomen*. MOMA, Das Erste am Morgen. Verfügbar unter https://www.daserste.de/information/politik-weltgeschehen/morgenmagazin/videos/Wirtschaft_Boom_der_Strandkoerbe-100.html (Zugriff am: 28.07.2020).
- Europäische Union (Hg.) (2008/2017). *Europäischer Qualifikationsrahmen (EQR)*. Verfügbar unter <https://europa.eu/europass/de/european-qualifications-framework-eqf> (Zugriff am: 28.07.2020).
- finanzen.net (Hg.) (02.06.2020). *Henkel-Aktie gewinnt: Henkel plant trotz Corona-Krise weder Jobabbau noch Kurzarbeit*. Verfügbar unter <https://www.finanzen.net/nachricht/aktien/trotz-belastung-henkel-aktie-gewinnt-henkel-plant-trotz-corona-krise-weder-jobabbau-noch-kurzarbeit-8927086> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (Hg.) (20.03.2020). *Wegen Pandemie: Trigema stellt jetzt Mundschutz-Masken her*. Verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/corona-pandemie-trigema-stellt-mundschutz-masken-her-16688432.html> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) (Hg.) (10.07.2020). *HHLA setzt erstmals maschinelles Lernen zur Steigerung der Produktivität ein*. Verfügbar unter <https://hhl.de/unternehmen/news/detailansicht/hhla-setzt-erstmal-maschinelles-lernen-zur-Steigerung-der-produktivitaet-ein> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) (Hg.) (15.01.2020). *HHLA startet Qualifizierungsoffensive für Zukunftslotsen*. Verfügbar unter <https://hhl.de/unternehmen/news/detailansicht/qualifizierungsoffensive-fuer-zukunftslotsen> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Hattendorf, K., Heidbrink, L., Egorov, M., Peus, C. & Pircher-Verdorfer, A. (2019). *Führungskräfte-Befragung 2019. Eine Studie der Wertekommission und der TUM School of Management der Technischen Universität München*. Bonn. Verfügbar unter https://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2019/08/Fuehrungskraeftebefragung_2019.pdf (Zugriff am: 28.07.2020).
- Heinrich-Böll-Stiftung, Gunda-Werner-Institut für Feminismus und Geschlechterdemokratie (Hg.) (o. J.). *Intersektionalität: eine Definition*. Verfügbar unter <https://www.gwi-boell.de/de/intersektionalitaet> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Henkel (Hg.) (o. J.). *Diversity & Inclusion*. Verfügbar unter <https://www.henkel.de/unternehmen/diversity-und-inclusion> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Henkel (Hg.) (o. J.). *Unternehmenskultur*. Verfügbar unter https://www.henkel.de/unternehmen/unternehmenskultur#Tab-724234_2 (Zugriff am: 28.07.2020).
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hg.) (Juni 2018). *INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“*. Berlin: Geschäftsstelle Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter <https://www.inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-vielfaltsbewusster-betrieb.html> (Zugriff am: 28.07.2020).

- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (Hg.) (o. J.). *Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit (BA). Materialsammlung: Fachkräftebedarf der Wirtschaft*. Verfügbar unter <https://www.iab.de/de/iab-aktuell/fachkraeftemangel.aspx> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Institut für Diversity Management (Hg.) (2019). *DiverSophia. Der Diversity Monitor mit altem Wissenswerten rund um Vielfalt*. 2. Auflage. Nürnberg.
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (Hg.) (o. J.). *Erfolgreiches Onboarding: Einarbeitung neuer Mitarbeiter (inkl. Checkliste)*. Verfügbar unter <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-finden/onboarding> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (Hg.) (o. J.). *Praxisbeispiel: Menschen mit Behinderung rekrutieren*. Verfügbar unter <https://www.kofa.de/dossiers/inklusion-gestalten/praxisbeispiele/menschen-mit-behinderung-rekrutieren> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (Hg.) (o. J.). *Regionale Engpässe. Drohen der Fachkräftemangel? – Wo Arbeitgeber attraktiver sein müssen*. Verfügbar unter <https://www.kofa.de/fachkraefteengpaesse-verstehen/regionale-engpaesse> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (Hg.) (Juli 2020). *Handlungsempfehlung, Rekrutierung – Tipps für eine zielgerichtete Mitarbeitersuche*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter <file:///C:/Users/senger/AppData/Local/Temp/Rekrutierung.pdf> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (Hg.) (Juni 2020). *KOFA-Kompakt: Fachkräftereport für Juni 2020 – Corona-Spezial*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter <https://www.kofa.de/service/publikationen/detailseite/news/kofa-kompakt-fachkraeftereport-fuer-juni-2020-corona-spezial> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (Hg.) (Mai 2020). *KOFA-Kompakt: Fachkräftereport für Mai 2020 – Corona-Spezial*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter <https://www.kofa.de/service/publikationen/detailseite/news/kofa-kompakt-fachkraeftereport-fuer-mai-2020-corona-spezial-1> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (Hg.) (April 2020). *KOFA-Studie 1/2020: „Versorgungsrelevante“ Berufe in der Corona-Krise*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter <https://www.kofa.de/service/publikationen/detailseite/news/kofa-studie-12020-versorgungsrelevante-berufe-in-der-corona-krise> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (Hg.) (KOFA) (November 2019). *Handlungsempfehlung. Arbeitgebermarke stärken. Employer Branding*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/als-arbeitgeber-positionieren/employer-branding> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (Hg.) (Juni 2019). *Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Fachkräftesicherung in Deutschland – diese Potenziale gibt es noch*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter <https://www.kofa.de/service/news/detailseite/news/kofa-studie-22019-fachkraefteengpaesse-in-unternehmen> (Zugriff am: 28.07.2020).

- Müller, M. (13.06.2020). Corona-Krise und Fachkräftemangel bremsen das Wachstum. *KfW Research, Fokus Volkswirtschaft*, Nr. 293. Frankfurt am Main. Verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2020/Fokus-Nr.-293-Juni-2020-Corona-Krise-und-Fachkraeftemangel.pdf> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Nink, M. (2020). Auf den Menschen kommt es an! – Die Bedeutung weicher Faktoren in der digitalen Transformation. Erkenntnisse aus der Gallup-Forschung. In M. H. Dahm & S. Thode (Hg.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset – Leadership – Akteure – Technologien*, S. 27–44. Wiesbaden GmbH: Springer Fachmedien.
- Nink, M. (2018). *Engagement Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse der Gallup-Studie*. München: Redline Verlag.
- Parmentier, M. (2019). *Haltung entscheidet. Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten*. München: Vahlen Verlag.
- Ray, R. & Devine, M. (2019). Die zukunftsfähige Organisation. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hg.), *HR-Trends 2020. Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Talentmanagement*, S. 35–46. Freiburg: Haufe Group.
- Redlich, T. & Wulfsberg, J. (2011). *Wertschöpfung in der Bottom-up-Ökonomie*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Riess, B. (Hg.) (2014). *CRI Corporate Responsibility Index 2013. Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_CRI_Corporate_Responsibility_Index_2013.pdf (Zugriff am: 28.07.2020).
- SAP (Hg.) (24.07.2017). *SAP erreicht das 25-Prozent-Ziel*. Verfügbar unter <https://news.sap.com/germany/2017/07/gender-goal-25/> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Schwuchow, K. & Gutmann, J. (Hg.) (2019). *HR-Trends 2020. Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Talentmanagement*. Freiburg: Haufe Group.
- Schwuchow, K. & Gutmann, J. (Hg.) (2018). *HR-Trends 2019. Strategie, Digitalisierung, Diversität, Demokratie*. Freiburg: Haufe Group.
- Specht, F. (28.07.2020). Daniel Terzenbach im Interview. BA-Vorstand zur Fachkräfteeinwanderung: „Weiter hoher Bedarf in vielen Branchen“. *Handelsblatt*. Verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/daniel-terzenbach-im-interview-ba-vorstand-zur-fachkraefteninwanderung-weiter-hoher-bedarf-in-vielen-branchen/26045268.html?ticket=ST-6059990-GWYW4GVrCOMhF4HNa6nd-ap1> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Speck, U. (02.06.2020). *Zwischen Konfrontation und Kooperation: Die Coronakrise und die internationale Ordnung*. Heinrich-Böll-Stiftung. Verfügbar unter <https://www.boell.de/de/2020/06/02/zwischen-konfrontation-und-kooperation-die-coronakrise-und-die-internationale-ordnung> (Zugriff am: 28.07.2020).

- Sundiatu, D.-F., Hunt, V., Dolan, K. & Prince, S. (Mai 2020). *Diversity wins. How inclusion matters*. Atlanta/Chicago/London: McKinsey & Company. Verfügbar unter <https://www.mckinsey.de/~ /media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/News/Presse/2020/2020-05-19%20Diversity%20Wins/Report%20Diversity-wins-How-inclusion-matters%202020.ashx> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Tappe, S. (21.11.2019). *Wie SAP bei der Teilzeit neue Wege geht*. Norddeutscher Rundfunk (NDR). Verfügbar unter <https://www.ndr.de/nachrichten/info/Wie-SAP-bei-der-Teilzeit-neue-Wege-geht,teilzeitmodell100.html> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Tödtmann, C. (12.09.2019). Gallup-Studie 2019: Rund sechs Millionen Beschäftigte glauben nicht an ihr Unternehmen – mit 122 Milliarden Euro Folgeschäden, schuld sind die Führungskräfte selbst. In *WirtschaftsWoche/Management-Blog: Was tut sich hinter den Kulissen der Unternehmen?* Verfügbar unter <https://blog.wiwo.de/management/2019/09/12/gallup-studie-2019-rund-sechs-millionen-beschaefigte-glauben-nicht-an-ihr-unternehmen-mit-122-milliarden-euro-folgeschaeden-schuld-sind-die-fuehrungskraefte-selbst/> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Trendence Institut GmbH (Hg.) (o. J.). *Arbeitgeber-Ranking*. Verfügbar unter <https://www.arbeitgeber-ranking.de/rankings/studenten/faktor/diversity-chancengleichheit> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Trigema (Hg.) (o. J.). *Soziale Verantwortung bei Trigema*. Verfügbar unter <https://www.trigema.de/nachhaltigkeit/soziales-und-umwelt/> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) (Hg.) (Juni 2015). *Gute Arbeit und Unternehmensbindung. Wie die Beschäftigten im Dienstleistungssektor den Zusammenhang beurteilen*. Ein Report auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit. Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten – 10. Berlin. Verfügbar unter <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/arbeitsberichterstattung/++co++6a70dc20-1973-11e5-8191-525400a933ef> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) (Hg.) (Januar 2014). *Wertschätzung. So beurteilen die Beschäftigten in den Dienstleistungs-Branchen die soziale Kompetenz ihrer Vorgesetzten*. Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten – 8. Berlin. Verfügbar unter <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/arbeitsberichterstattung/++co++718676c4-dce7-11e3-9cd5-525400248a66> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Warner Music Central Europe (Hg.) (o. J.). *Stellenausschreibung „Influencer Relations & Campaign Manager (gn*)“*. Verfügbar unter https://jobs.warnermusic.de/r/z00nyrf6b9edi5e/Influencer+Relations+%26+Campaign+Manager+gn*/20457/Hamburg (Zugriff am: 28.07.2020).
- XING (Hg.). XING Talk unterwegs, XING new work experience (11.03.2019). *Prof. Götz Rehn, CEO Alnatura – Unternehmen als Organismus: „Unser Ziel ist Sinnmaximierung und nicht Gewinnmaximierung“*. Interview als Video verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=wsAsVVJCKm8> (Zugriff am: 28.07.2020).

- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (Hg.) (Februar 2019). (*Sonderumfrage „Fachkräfte (gewinnen & halten)“*). *Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im dritten Quartal 2018*. Berlin. Verfügbar unter https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/II-2018-Fachkraefte/190117_Bericht_Sonderumfrage_Fachkraefte.pdf; vgl. dazu die Grafik „Welche Maßnahmen nutzt Ihr Betrieb bereits für die Mitarbeiterbindung/-gewinnung“ unter <https://www.zdh.de/fachbereiche/wirtschaft-energie-umwelt/konjunktur-umfragen/sonderumfragen/sonderumfrage-fachkraefte-gewinnen-halten/> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Zimmermann, V. (13.07.2020). Innovationen in der Corona-Krise: Not macht erfinderisch. *KfW Research, Fokus Volkswirtschaft*, Nr. 295. Frankfurt am Main. Verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2020/Fokus-Nr.-295-Juli-2020-Innovationen-Corona.pdf> (Zugriff am: 28.07.2020).

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1** Balance-Akt von Führung der Vielfalt zwischen Unternehmenspotenzial und Wettbewerb 292

Autorinnen und Autor

Akademische Direktorin PD Dr. Ulrike Senger ist Privatdozentin für Hochschulbildung an der Technischen Universität Dortmund und Leiterin verschiedener Pilot-Einrichtungen und Innovationsprojekte zu Studium, Promotion, wissenschaftlicher Weiterbildung, lebenslangem Lernen und Hochschuldidaktik.

Katrin Zschirnt ist Autorin und Beraterin mit der Expertise Inklusionskompetenzen in Unternehmen.

Prof. Dr.-Ing. Frank Mantwill ist Professor für Maschinenelemente und Rechnergestützte Produktentwicklung (MRP) an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr (HSU/UniBw H). Zuvor war er Leiter der Fertigungsplanung Karosse für Karosseriebau und Presswerkzeuge der Audi AG. Er ist Vorsitzender des VDI-Fachbeirats „Produktentwicklung und Mechatronik“ und des VDI-Fachausschusses „Methodische Produktentwicklung“.